



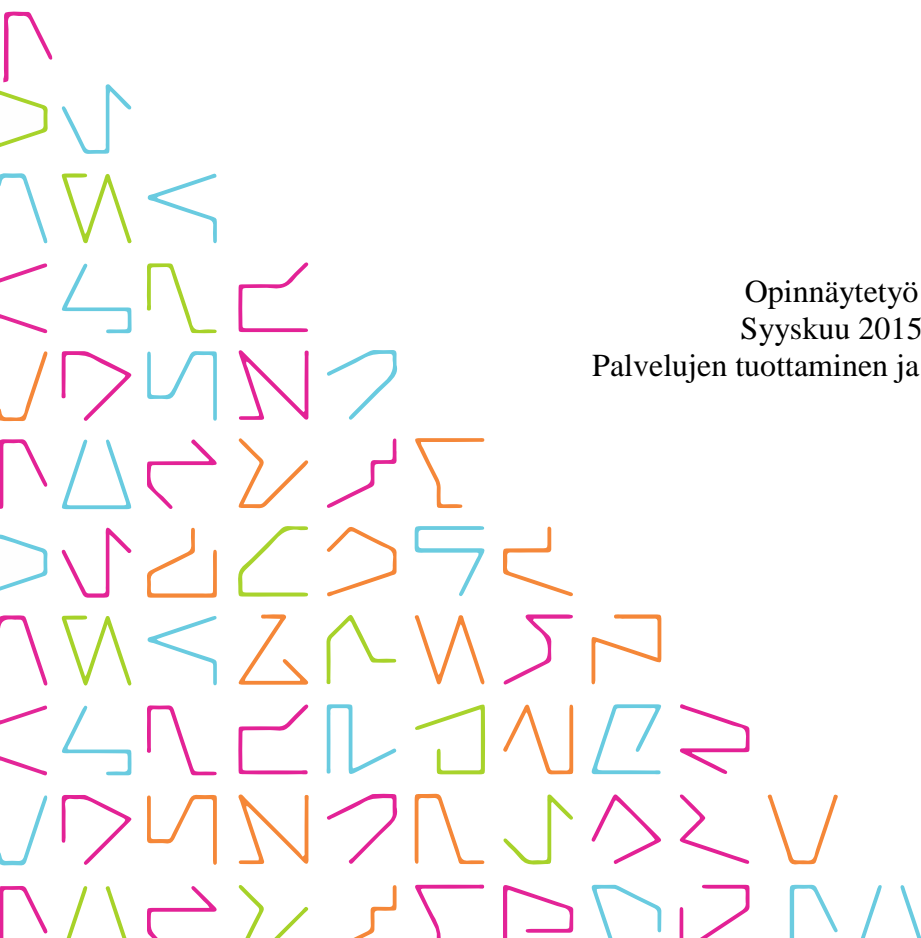
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MUUTOSJOHTAMISEN KÄSIKIRJA

ESIMIEHELLE

Janika Heikkonen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2015
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

JANIKA HEIKKONEN
Muutosjohtamisen käsikirja esimiehelle

Opinnäytetyö 75 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Syyskuu 2015

Prisma-keskuksen houkuttelevuuden turvaamiseksi Pirkanmaan Osuuskauppa rakensi Prisma Kangasalle aivan uudella konseptilla toimivan ravintolamaailman: Osuusravintola Oksan. Tavoitteena oli luoda asiakkaita houkutteleva ravintolakokonaisuus, jossa huomiointiin koko perheen tarpeet. Seuraava Osuusravintola Oksa suunniteltiin avattavaksi 3.12.2015 Prisma Kalevaan. Muutoksen ja muutosjohtamisen näkökulmasta oli keskeistä selvittää Kangasalan projektin keskeiset onnistumiset ja kehittämisen kohteet. Tämän pohjalta mietittiin keinoja alkavan Kalevan muutosprojektissa hyötyjen saavuttamiseksi.

Opinnäytetyössä nostettiin esille muutosjohtamisen onnistumisen kannalta keskeiset teemat: muutosten maailma, muutosjohtajan profiili, muutosviestintä ja näiden teemojen soveltaminen käytännössä. Tutkimuksellinen osuus nojasi Pirkanmaan Osuuskaupan päättyneeseen muutosprojektiin, Osuusravintola Oksaan. Lähestymistavaksi valittiin tapaus-tutkimus ja menetelminä hyödynnettiin sekä haastattelua että kyselyä. Tutkimuksen tulokset tukivat aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia sekä teoriaviitekehyyksen ajatusta siitä, että juuri viestintä ja esimiestyö saavat eniten negatiivista palautetta muutosprojektien jälkipuinneissa. Todettiin, että vaaditaan konkreettisia työkaluja esimiestyön tueksi, jotta muutos voidaan johtaa onnistuneesti läpi. On pyrittävä ymmärtämään työntekijöiden muutoskyvykkyyttä ja huomioitava yksilölliset tarpeet heidän muutosmatkallaan, sillä vain heidän kauttaan onnistunut muutos on mahdollinen.

Teoriaviitekehyyksen ja Case Oksan tutkimustuloksien perusteella voitiin todeta, että keskeisiä tekijöitä muutosjohtamisen onnistumisen takaamisessa olivat monipuolinen muutosviestintä, työntekijöiden osallistaminen ja huomioiminen sekä esimiestyössä onnistuminen. Muutosjohtamisen tueksi muodostettiin johtamisen työkalut näiden teemojen pohjalta. Muutoksen viestimisen helpottamiseksi ja jatkuvan viestinnän takaamiseksi luotiin runko viestintäsuunnitelman laatimiseksi, joka luo pohjan muutosviestinnän toteuttamiseksi käytännössä sekä muutoksen aikana että sen jälkeen. Työntekijöiden hyvinvoinnin takaamiseksi ja positiivisten muutoskokemusten lisäämiseksi pohdittiin keinoja työntekijöiden jaksamisen tukemiseen ja heidän osallistamiseensa muutokseen sen toteuttajina. Esimiestyön onnistumisen takaamiseksi nostettiin esiin keskeisiä johtamisen teemoja ja loppuun tiivistettiin hyvän muutosjohtajan keskeisimmät teesit. Oli tärkeää pohdita, millä keinoilla muutoksen eri vaiheissa vellovat työntekijät saadaan innostumaan ja tarttumaan muutokseen. Miten luodaan inspiraatiota ja innostusta?

Asiasanat: muutosjohtaminen, johtaminen, esimiestyö, muutosviestintä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Service Management

JANIKA HEIKKONEN
A Change Management Manual for Manager

Bachelor's thesis 75 pages, appendices 5 pages
September 2015

To secure the attractiveness of the Prisma shopping center, the cooperative shop of Pirkanmaa built a restaurant world with a brand new concept called Osuusravintola Oksa. The main goal was to provide attractive restaurant concept, which could respond to all family needs. Next goal was to open another Osuusravintola Oksa, which was designed to open 3.12.2015 at Prisma Kaleva shopping center. From change management's point of view, it was important to find out the main success and failures of the Kangasala project. Based on these facts was discussed, which ways it could be possible to achieve goals, that were set up for beginning change project of Kaleva.

All the main keys to success in change management were introduced in this Bachelor's thesis: the world of change, the profile of the change manager, communication and change management and how to apply these themes in real life. The investigation of this Bachelor's thesis was built on just ended project in Prisma Kangasala. Case study was selected as a manner of an approach, by using interview and inquiry as research methods. The results of the research supported earlier studies and theories about change management. It is clear that communication and management are getting the most negative feedbacks, when the ended change management projects are being investigated. Was discovered, that there is a real need for management tools, in order to lead the change successfully through. It is important to understand the employee's capability of change and take their individual needs into account, because the successful change is possible only by the staff.

Based on the facts from case study analysis as well as previous studies and theories of change management it was proven, that the main makers of successful change management were versatile change communication, involving the staff and responding to their needs and successful management. Based on these themes the tools for successful change management were formed. The layout plan for communication was formed to ease up the difficulties of communication of change. The layout plan is the base, which allows to provide change communication in the beginning and in the end of change. Ways to get the staff on the ship of change as its executors and secure their wellbeing and to increase their positive change experiences were discussed. To guarantee successful change management the main themes of how to manage change were pulled up and the good beliefs of great change management were summarized in the end. It was important to find out, how is it possible to inspire the staff in different phases of the change. How can you create inspiration and enthusiasm?

Key words: change management, management, communication and change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Kohdeorganisaatio: POK, nopea syöminen	7
1.2	Työn tausta, lähtökohdat ja tavoitteet	7
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
2	MUUTOSTEN MAAILMA.....	10
2.1	Muutos etenee vaiheittain	11
2.2	Tunteiden vuoristorata	12
2.3	Vastarannan kiisket.....	14
2.4	Onnistumisen avaimet.....	15
3	JOHTAJAN SAAPPAAT	18
3.1	Älkää tehkö niin kuin minä, tehkää niin kuin minä sanon.....	19
3.2	Mistä on hyvät esimiehet tehty?	21
3.3	Muutoskyvykyys ja sen kehittäminen.....	22
3.4	Jaksamisen haasteet ja itsensä johtaminen.....	25
3.5	Ajanhallinta.....	26
3.6	Toimivan tiimin perustaminen ja johtaminen	29
4	MUUTOSVIESTINTÄ	32
4.1	Viestintäsuunnitelma ja käytännön toimenpiteet	36
5	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	38
6	TUTKIMUS: CASE OSUUSRAVINTOLA OKSA.....	40
6.1	Tutkimusmenetelmät	41
6.2	Tutkimustulokset	42
6.2.1	Muutosvalmius.....	42
6.2.2	Aikataulu ja vastualueet	45
6.2.3	Esimiestyö	46
6.2.4	Viestintä ja työilmapiiri.....	47
6.2.5	Jälkipyykki	49
6.3	Johtopäätökset.....	52
6.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	56
7	MUUTOSJOHTAMISEN TYÖKALUT ESIMIEHELLE	57
7.1	Viestintäsuunnitelma	57
7.2	Työntekijät mukana muutoksessa	60
7.3	Esimiestyö.....	64
	POHDINTA	67
	LÄHTEET.....	69
	LIITTEET	71

Liite 1. Haastattelun ennakkotehtävä	Sivu 1 (2).....	71
Liite 2. Haastattelun runko	Sivu 1 (2).....	73
Liite 3. Kyselylomake	Sivu 1 (3).....	75

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu ja me muutumme sen mukana. Kilpailu markkinoilla on kovempaa kuin koskaan ja sanotaan, että heikot sortuu elon tiellä. Alati kehittyvä teknologia, ilmastomuutos ja avoin markkinatalous luovat organisaatioille jatkuvan muutoksen tarpeen, jossa kustannustehokkuus nousee usein avainasemaan. Tarvitaan uusia visioita ja tavoitteita, sekä nopeaa reagointia. Tänä päivänä organisaation tärkein pääoma kävelee päivittäin ovesta sisään ja ulos. On tärkeää pohtia, millä keinoilla tuo pääoma saadaan palaamaan jatkuvista muutoksista huolimatta takaisin, päivästä toiseen.

Reilut seitsemän vuotta nopean ruokailun toimintaympäristössä on tarjonnut itselleni lukuisia muutkokokemuksia. Olen ollut sekä muutoksen kokija että sen toteuttaja. Olen läpikäynyt uusien toimintamallien ja laitteiden käyttöönottoa, omistajan vaihdoksia, esimiesten vaihtuvuutta ja konseptien muuttumista. Olen ollut mukana avaamassa kolmea uutta ketjuravintolaa, perehdyttänyt uusia toimintatapoja, noussut työntekijästä esimiesrooliin ja toiminut asiantuntijatehtävissä osana muutostiimiä. Osa muutoksista on ollut niin pieniä, että niitä on ollut lähes mahdoton havaita. Toiset ovat järjestyttäneet koko työyhteisön raiteiltaan pitkäksi aikaa, aiheuttaen konfliktin toisensa perään. Osa muutos-hankkeista on ollut menestys, osa on epäonnistunut aiheuttaen enemmän haittaa kuin hyötyä. Yhteistä kaikille muutoksille on kuitenkin ollut se, että jokin on muuttunut pysyvästi. Lähes aina muutosten onnistuminen on ollut riippuvainen johdon ja esimiestyön panostuksesta.

Koska organisaation nopea muutoskyvykyys on yksi menestymisen edellytys, ovat muutoksen ymmärtäminen ja muutosjohtaminen entistä keskeisempi osa esimiestyötä. Toiminnan on jatkuttava muutoksista huolimatta. On pohdittava, miten saamme työntekijät mukaan muutokseen, itsestämme puhumattakaan. Millaisia konkreettisia työkaluja on mahdollista luoda esimiestyön avuksi? Tämä opinnäytetyö on sukellus muutosten maailmaan. Sen tarkoitus on avata muutosta ja muutosjohtamista sellaisten teorioiden kautta, joiden opit ovat sovellettavissa nopean ruokailun toimintaympäristöön. Tavoitteena on luoda teorian ajattelumaailmaa tukevia työkaluja, helpottamaan esimiestyötä muutoksen alkaessa, sen eri vaiheissa ja jälkipyykissä.

1.1 Kohdeorganisaatio: POK, nopea syöminen

Vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto S-ryhmällä on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa (S-kanava 2015). Pirkanmaan Osuuskauppa on yksi suurimmista S-ryhmän osuuskaupoista. Henkilöstön määrä oli viime vuoden lopussa 2958 henkilöä (S-Pirkanmaa 2014, 10). Nopean syömisestä yksiköt, toisin sanoen Prismojen ravintolamaailmat & kahvilat, työllistävät noin 100 henkilöä (Volotinen 2015). Tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena ovat Prisma Kalevan ravintolamaailma ja Prisma Kangasalla toimiva Osuusravintola Oksa. Yksiköt työllistävät yhteensä noin viisikymmentä työntekijää. Kalevan ravintolamaailma työllistää näistä noin kaksikymmentä ja Oksa noin kolmekymmentä (Volotinen, 2015).

Sekä Prisma Kalevan ravintolamaailmassa että Osuusravintola Oksassa henkilöstön muodostavat ravintolapäällikkö, vuoropäälliköt (1-3kpl) ja muut työntekijät. Nopean syömisestä kaikista ravintolamaailmoista vastaa ryhmäpäällikkö. Prisma Kalevan ravintolamaailman muodostavat tällä hetkellä Presso ja Rosso-Express. Osuusravintola Oksa on uudenlainen ravintolamaailma, joka muodostuu Oma keittiön, Oma paistopisteen, Uniikkikahvilan, Hesburgerin ja salaatti-/pastaravintolan synergiakeskuksesta. Kummassakin ravintolamaailmassa työtä tehdään kaupan aukioloaikojen mukaisesti, kolmenlaisissa työvuoroissa (aamu-, väli- ja iltavuorot).

1.2 Työn tausta, lähtökohdat ja tavoitteet

Pirkanmaan Osuuskaupan tavoitteena on tarjota parasta palvelua Pirkanmaalla. Nopean syömisestä osalta tämä tarkoittaa jatkuvaa muutokkyvykkyyttä niin palvelun kuin tuotteiden näkökulmasta. Aikaisemmin Pirkanmaan Osuuskauppa on tarjonnut nopean syömisestä osalta selkeitä ravintolamaailmakokonaisuuksia, jolloin asiakas on saanut lähes samat palvelut ja tuotteet missä tahansa Pirkanmaan Osuuskaupan Prismassa (Presso, Hesburger, Rosso Express & Buffa). Nyt on kuitenkin lähdetty hakemaan uudenlaista suuntaa, mistä Osuusravintola Oksa on ensimmäinen loppuun saatettu muutosprojekti.

Oksan muutosprojekti oli laaja ja se sisälsi useita sisäkkäisiä muutoksia. Ravintola muutti kokonaan uusiin tiloihin, otettiin käyttöön esivalmisteltu siivous, yhdistettiin Oma Keittiö ja paistopiste osaksi ravintolaa ja perustettiin oma uniikkikahvila. Muutoksia tapahtui myös johtamisen osa-alueella, kun uusi ravintolapääällikkö aloitti työnsä ja vuoropäällikköä valittiin lisää. Uusi ravintola avasi ovensa 27. maaliskuuta. Muutoksen ja muutosjohtamisen näkökulmasta Oksa tarjosi tutkimustyölle otolliset lähtökohdat.

Kangasalan projektin päätyttyä alkaa Prisma Kalevan ravintolamaailman muutosprojekti. Prisma Kaleva uudistuu kokonaisuudessaan nykyisen ravintolan liikepaikan poistuessa ravintolan käytöstä (Volotinen 2015). Prisma-keskuksen houkuttelevuuden turvaamiseksi rakennetaan aivan uudella konseptilla toimiva ravintolamaailma: toinen Osuusravintola Oksa. Tavoitteena on luoda asiakkaita houkutteleva ravintolakokonaisuus, jossa on huomioitu koko perheen tarpeet. Lopputuloksena saadaan kannattavasti toimiva ravintolamaailma, joka tarjoaa ruokailumahdollisuuksia aamusta iltaan. Projekti on alkanut suunnittelulla jo vuonna 2011. Nykyisellä mallilla oleva suunnittelu on alkanut vuoden 2015 alussa. Ravintola on suunniteltu avattavaksi 3.12.2015. (Volotinen 2015.) Seuraava taulukko tiivistää muutosprojektin tuottamat hyödyt.

TAULUKKO 1. Projektin hyödyt (mukaillen Volotinen 2015).

Asiakas: <ul style="list-style-type: none"> • uutta, nykyaikaista ruokatarjontaa (food court –tarjonta) 	Prosessi: <ul style="list-style-type: none"> • uudet toimintatavat
Henkilöstö: <ul style="list-style-type: none"> • uudet nykyaikaiset tilat ja laitteet • uusi mielenkiintoinen konsepti 	Talous: <ul style="list-style-type: none"> • myynnin kasvu • katteen kasvu • tuloksen kasvu • henkilöstökulut hallinnassa

Muutoksen ja muutosjohtamisen näkökulmasta on keskeistä selvittää, millä keinoilla Kalevan muutosprojektissa onnistutaan parhaalla mahdollisella tavalla. Millä keinoilla projektin hyödyt saavutetaan?

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään, mitä muutos ja muutosjohtaminen ovat. Työssä pohditaan, millaisia konkreettisia työkaluja on mahdollista luoda esimiestyön tueksi. Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena on yhdistää teoria ja käytäntö palvelemaan nopean ruokailun toimintaympäristössä toimivan esimiehen tarpeita. Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset on tiivistetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä käsitellään muutosta ja muutoksen johtamisen teorioita. Esille nostetaan muutosjohtamisen onnistumisen kannalta keskeisiä asioita: muutosten maailma, muutosjohtajan profiili, muutosviestintä ja näiden teemojen soveltaminen käytännössä. Tutkimuksellinen osuus työssä nojaa Pirkanmaan Osuuskaupan edelliseen muutosprojektiin, Osuusravintola Oksaan. Tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena on tuottaa reaaliaikaista tietoa Pirkanmaan Osuuskaupalle projektin onnistumisista ja mahdollisista kehittämiskohteista. Kangasalan muutosprojektin kautta pyritään löytämään suuntaviivoja Kalevan projektin onnistumisen takaamiseksi.

2 MUUTOSTEN MAAILMA

Viime vuosituhatosen lopussa työelämässä tapahtui mullistus. Muuttumattomuuden ja pysyvyyden aikakaudesta siirryttiin kiihtyvään muutoksen tilaan. (Järvinen 2008, 144.) Enää ei kulu päivääkään, etteikö tieteen kentillä tehtäisi uusia löytöjä tai keksintöjä (Cameron & Green 2009, 1). Kukaan ei voi varmasti luvata huomista mitään (Järvinen 2008, 144). Teknologian nopeutuva kehitys, ilmastonmuutos, energiakysymykset, terrorismi ja epidemiat luovat avoimen markkinatalouden lisäksi ennustamattomuuden ilmapiiirin talous- ja työelämän ylle: muutosvauhti kiihtyy ja kilpailu kovenee. (Järvinen 2008, 144; Kilpinen 2008, 9–10.) Nykyisen näkemyksen mukaan muutos on vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, joka sisältää eritasoisia tavoitteita tilanteesta riippuen. Sen kokeminen on subjektiivista, eivätkä kaikki elementit ole helposti havaittavissa (Kvist & Kilpiä 2006, 15.) Pelkistetyksi määriteltynä voidaan todeta, että muutos on uusi tapa organisoida ja työskennellä (Ponteva 2010, 13).

Organisaatio hakeekin muutoksilla usein parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta tai kasvua (Kotter 1996, 3; Kvist & Kilpiä 2006, 14; Järvinen 2014, 106). Tyypillisiä muutoksia ovat henkilöstön supistukset, toimintojen lakkauttaminen, päällekkäisyyksien karsiminen, organisaatiouudistukset, ulkoistaminen, yrityskaupat ja kehityshankkeet (Järvinen 2014, 106). Organisaation menestys riippuu paljolti sen kyvystä sopeuttaa toimintaansa muutoksen edellyttämien vaatimuksien mukaiseksi (Kvist & Kilpiä 2006, 15). Keskeistä on miettiä, miten ihmiset ja työpaikat sopeutuvat tähän alituiseseen muutokseen ja sen synnyttämään epävarmuuteen (Järvinen 2008, 144).

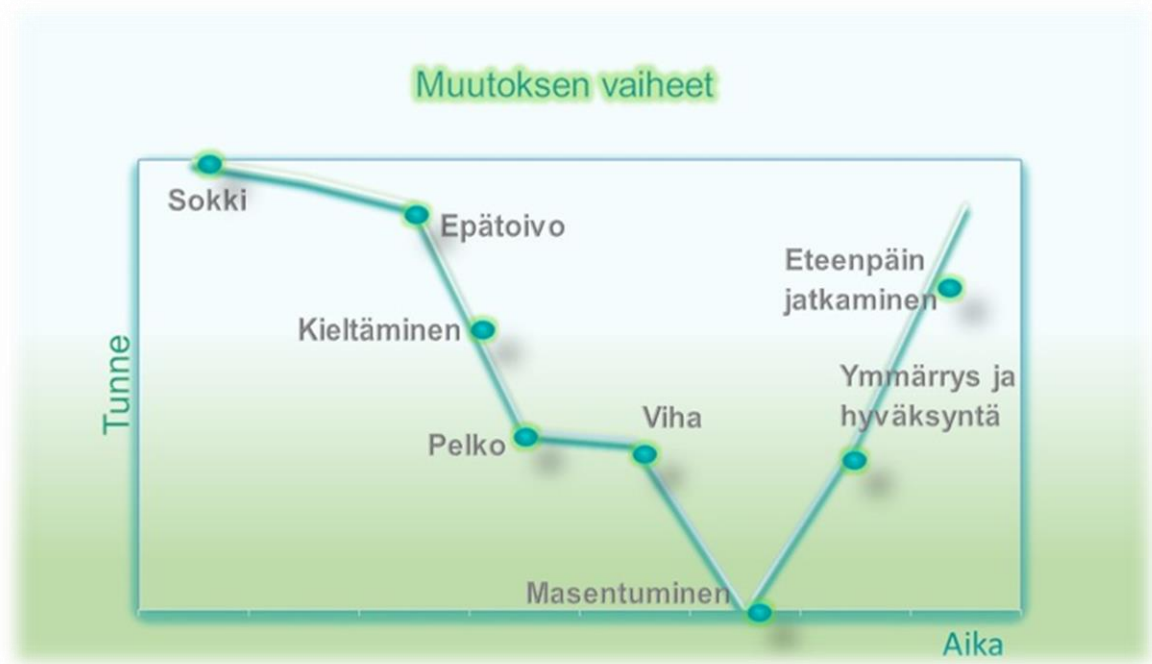
Esimiesten arki on hyvin pitkälti erilaisten muutosten johtamista (Mattila 2007, 10; Pirinen 2014, 13). Koska muutokset koskevat usein kokonaisia ihmisryhmiä, muutostilanteisiin suhtaudutaan usein penseästi ja muutos voidaan kokea uhkana (Arikoski & Sallinen 2007, 45; Järvinen 2014, 106). Muutos koetaan usein johdon aikaansaamaksi (Arikoski & Sallinen 2007, 45). Asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi muutosjohtaminen tulisikin nostaa kolmanneksi johtamisen osa-alueeksi. Muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. (Pirinen 2014, 13.)

Kaikissa muutoksissa kamppailee vastakkain kaksi hyvin erilaista rintamaa: rationaalinen (asiakeskeinen) ja irrationaalinen (tunnekeskeinen). Lähes kaikki muutostaistelut hävietään jälkimmäisellä rintamalla. (Helin 2012.) Liiallisella asioiden johtamisella pyritään usein eliminoimaan muutokseen luonnostaan liittyvää sekasortoisuutta (Kotter 1996, 26). Kahdeksasta vaiheesta tulee kolme vaihetta. Seitsemän projektia typistetään kahteen. Satojen ihmisten sijasta otetaan mukaan vain kourallinen. Lopputulos on lähes aina pettymys. Asioiden johtaminen muutoksessa on tärkeää, mutta useimmiten vielä suurempi haaste on ihmisten johtaminen. (Kotter 1996, 26.)

Parhaimmillaan muutokset tarjoavat mahdollisuuden kehittyä ja parantaa elämänhallintakykyä. Vaara piilee siinä, ettei muutoksesta selviydytä, vaan jäädyään kiinni menneeseen. (Järvinen 2008, 147.) Muutoksen johtaminen ei ole helppoa, eikä sen toteuttamiselle ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Esimiestä saatetaan syyttää liiallisesta asioiden johtamisesta. Viestitään liikaa tai liian vähän. Ollaan liian varmoja lopputuloksesta ja jätetään yksityiskohtien selventäminen liian vähälle. (Green 2007, 260.) Yksilöillä, tiimeillä ja organisaatioilla on keskeinen asema muutoksessa, mutta johtajilla on suuri vastuu: muutoksen mahdollistaminen (Cameron & Green 2009, 9). Sanotaan, että iso muutos vie tuhat päivää toteutuakseen (Pirinen 2014, 13).

2.1 Muutos etenee vaiheittain

Vaikka muutos ei tulisikaan yllätyksenä, se koetaan useimmiten siitä huolimatta sokkina (Green 2007, 209; Pirinen 2014, 42). Muutosprosessia voi kuvata elinkaarimallin avulla, jonka lähtökohta on Kubler-Rossin 1969 kehittämä Change Curve –muutoskäyrä. Muutoskäyrä helpottaa esimiestä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä, ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeet ja valmistautumaan elinkaaren eri vaiheiden johtamiseen (Pirinen 2014, 39–40). Muutos jakautuu elinkaarellaan viiteen eri tunteiden vaiheeseen: 1. sokki, epätoivo ja kieltäminen 2. pelko ja viha 3. masentuminen 4. ymmärrys ja hyväksyminen ja 5. eteenpäin jatkaminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 41; Pirinen 2014, 39–40.) Vaiheet on tiivistetty seuraavaan kuvioon 3.



KUVIO 3. Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä (mukaillen Pirinen 2014, 39).

Elinkaaren vaiheiden kokeminen ja niihin reagoiminen on yksilöstä riippuvainen, koska muutos tapahtuu jokaisessa meissä vaiheittain ja eri tahtiin (Green 2007, 226; Pirinen 2014, 39). On tärkeää kartoittaa yksilöiden erilaiset persoonat ja vastata heidän tarpeisiinsa (Green 2007, 226). Elinkaarimallin ymmärtäminen auttaa esimiestä valmistautumaan eri vaiheiden johtamiseen. Taito johtaa elinkaaren eri vaiheita vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijät kokevat muutoksen ja miten hyvin eri vaiheet etenevät. (Pirinen 2014, 39,40.)

2.2 Tunteiden vuoristorata

Muutos käynnistää järjen ja tunteiden välisen vuoropuhelun (Ponteva 2010, 29). Esiin nousevat tunteet aiheuttavat henkilöstä toiseen leviävää sisäisen maailman kuohuntaa ja jännitystä. Tästä seurauksena ovat työnteon häiriintyminen ja työasioiden syrjäytyminen erilaisilla huolilla ja peloilla. Pahimmillaan lopputuloksena on syntipukkia etsivä, klikkiytynyt työyhteisö. (Järvinen 2014, 108.) Tunteita ei voi pakottaa, joten niille on oltava äärimmäisen rehellinen. On ymmärrettävä tunteiden vaikutus organisaatioon, jotta voi löytää keinoja tehdä työ paremmin ja muuttaa organisaation käyttäytymistä. (Ponteva 2010, 29–30.)

Sokissa työntekijät eivät suoriudu tehtävistään ja kaikki aika kuluu uutisen pohdintaan. Sokin ylin päästyään työntekijät usein kieltävät muutoksen. Tuntematon pelottaa ja muutos saatetaan kieltää uskottelemalla, ettei se tule onnistumaan. (Pirinen 2014, 42–43.) Katse on suunnattu vanhoihin hyviin aikoihin, ja yleisiä ovat muun muassa mukavuuden, turvallisuuden, tyytyväisyyden ja hallinnan tunteet. Kaikki eivät kuitenkaan ole tyytyväisiä nykyiseen tilaan ja heillä onkin paljon ideoita ja ajatuksia siitä, miten asioiden tulisi edetä. (Kvist & Kilpiä 2006, 128–131.)

Seuraavassa vaiheessa tunnetaan pelkoa ja vihaa. Pelon voimakkuus vaihtelee lievästä pelosta ja epävarmuudesta aina paniikkiin asti. Pelko saattaa ilmetä toisten syyttelynä, ylihuolehtimisena, ylisuorittamisena ja hyväksynnän hakemisella. Jos työntekijä ei pysty löytämään muutoksesta mitään positiivista, hän saattaa kokea vihan tunteita. Taustalla voi olla pettymyksen ja häpeän tunteita, loukatuksi tai torjutuksi tulemistä tai kykenemättömyyden ja umpikujan tunteita: pyritään syrjäyttämään todellisia tunteita, joita muutos herättää. Viha voi ilmetä aggressiivisuutena, hallitsemattomana käyttäytymisenä tai kiusaamisena ja alistamisena. Viha on vahva tunne, jota esimiehen on pyrittävä kanavoimaan oikein. (Kvist & Kilpiä 2006, 128–131; Pirinen 2014, 42–43; Cameron & Green 2007, 33.)

Jos muutoksen kokijoiden tunteet huomioidaan ja heitä kuunnellaan, alkaa seuraava muutosprosessin vaihe. Tätä vaihetta kuvaa erityisesti kysely, kokeilu ja uuden löytäminen. Muutoksen keskeinen ajatus alkaa kohdentua. Jos tämän vaiheen ohjaamisessa onnistutaan hyvin, ihmiset etenevät muutosmatkallaan viimeiseen vaiheeseen. Tätä vaihetta leimaa oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen. Kadoksissa ollut suunta löydetään uudelleen ja voimakkaimmat muutoksen vastustajat alkavat nähdä niitä mahdollisuuksia, joita muutoksen luvattiin synnyttävän. Lopussa yksikkö kykenee vastaamaan niihin sisäisiin ja ulkoisiin muutosvoimiin, joista koko prosessi alkujaan sai alkunsa. (Kvist & Kilpiä 2006, 128–131.)

Työntekijän käytös muutoksessa voi riippua myös temperamentista (Green 2007, 28; Pirinen 2014, 188). Ulospäinsuuntautuneet, ekstrovertit, työntekijät ilmaisevat tunteensa avoimesti, kun taas sisäänpäin kääntyneet, introvertit, käpertyvät epävarmassa tilanteessa itseensä. Ekstrovertin käyttäytyminen on helppo havaita ja esimies usein tietää missä kohdassa hänen kanssaan mennään. Introvertit persoonat ovatkin haasteellisempia muutoshoidettavia. He saattavat pitää ajatukset sisällään ja esimiehen voi olla vaikea havaita tilannetta. Tilanne saattaa edetä hyvin pitkälle, ennen kuin esimies huomaa puuttua siihen. (Pirinen 2014, 188.) Persoonallisuuserojen lisäksi yksilön oma historia, yrityksen historia sekä muutoksen suuruus ja merkitys ovat avainasemassa yksilön suhtautumisessa muutokseen (Cameron & Green 2007, 6).

2.3 Vastarannan kiisket

Muutosten johtamiseen liittyy aina vastarintaa. Muutosvastarinta ilmenee muutoksesta irtisanoutumisena, samaistumattomuutena, suunnan epävarmuutena ja pettymyksenä. (Ponteva 2010, 24.) Muutosvastarinnan syynä on hyvin alkukantainen, pelkoreaktion synnyttävä, vaaravaisto. Vaaravaiston herätessä ihmisen mieli herkistyy ja vaistoa uhkia sekä ongelmia kaikkialla. Tällainen reagointi on pelastanut esi-isämme satoja kertoja uhkaavan vaaran hetkellä, jolloin he ovat piiloutuneet, paenneet tai valmistautuneet vastahyökkäykseen. Ihminen on monella tavoin muuttunut ja sivistynyt, mutta perusvaisto on vielä hengissä ja se reagoi lähes yhtä tehokkaasti kuin tuhansia vuosia sitten. Vaarojen luonne on vain muuttunut. (Helin, 2012.)

Mitä suurempi on pelko menetyksestä sitä vahvempi ja voimakkaampi on muutosvastarinta (Kvist & Kilpiä 2006, 135–136). Vastarinta voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Ennen kuin vastarintaa lähdetään poistamaan, on selvitettävä mikä on vialla ja miksi. Tietämättömyys ja asioiden epämääräisyys ovat muutosvastarintaa ylläpitäviä voimia. (Pirinen 2014, 97–98.) Muutosvastarinta on tärkeä vaihe, koska pelko kypsyy näkyväksi kritiikiksi (Arikoski & Sallinen 2007, 68). Ideaalitilanteessa esimies onnistuu kääntämään muutoksen vastavoiman myötävoimaksi. Muutosvastarintaa on hyvä mitata koko muutosprosessin ajan. Mittari voi olla lyhyt kysely, fiilismittari tai haastattelu. Mittarit antavat todellista tietoa työntekijöiden näkemyksistä. Muutosvastarintaa voidaan johtaa vain silloin, kun sille on faktatietoon perustuva suunnitelma. (Pirinen 2014, 97, 112.)

Yksi muutosvastarinnan vakavimmista seurauksista on työilmapiirin huonontuminen ja siitä seuraavat ristiriitatilanteet. Muutosvastarinta kuluttaa energiaa ja motivaatiota. Ali-tuinen spekulointi ja analysointi vievät pikkuhiljaa työntekijöiden kaikki voimat. (Pirinen 2014, 107.) Pääosa muutosvastarinnasta on kuitenkin hyvää tarkoittavaa ja käännettävissä hyödylliseen muotoon (Mattila 2007, 25). Vastarinnan noteeraaminen lisää onnistumisen mahdollisuuksia ja parantaa toimeenpanon laatua (Mattila 2007, 26). Muutosvastarinnan johtamisen edellytys on, että työntekijät saadaan kertomaan kokemuksistaan ja tunteis-taan muutoksessa. (Pirinen 2014, 109–110.)

Organisaatioilla on yksilöiden tapaan oma identiteettinsä: tapa toiminnassa ja käyttäyty-misessä, jotka erottavat sen muista organisaatioista (Green 2007, 24). Organisaatiokult-tuuri vaikuttaa merkittävästi organisaation muutoskykyyn: se voi olla sekä voima että vastus (Kvist & Kilpiä 2006, 116; Mattila 2007, 35). Sen sivuuttamisesta saattaa seurata, että muutoksen tavoitteet jäävät saavuttamatta, muutosvastarinta yllättää tai tehdyt paran-nukset eivät juurru pysyviksi toimintatavoiksi (Kvist & Kilpiä 2006, 116). Kulttuurin ta-voitteellinen muutos edellyttää johdolta sen syvää tuntemusta: on elintärkeää ymmärtää, mikä kulttuuri on ja miten se nykyisellään muuttuu (Kvist & Kilpiä 2006, 118; Green 2007, 24). Kulttuuri muuttuu vasta, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden (Kotter 1996, 136).

2.4 Onnistumisen avaimet

Ennen vanhaan yritykset omistivat suurimman osan tuotantokapasiteetistaan: koneet, teh-taat ja varastot, toisin sanoen hallittavissa olevaa pääomaa. Nykyään tärkein pääoma ja tuotantokapasiteetti kävelevät päivittäin omin jaloin ovesta ulos. On esimiehen tehtävä saada heidät palaamaan takaisin seuraavana aamuna. Pääomaa ei enää hallita, vaan hou-kutellaan. (Kilpinen 2008, 27.) Jokainen, joka on pyrkinyt muuttamaan tai vaikuttamaan, on havainnut tehtävän vaikeuden. Ihminen ei ole ulkoa ohjattava tai määrällävissä oleva kone, sillä ihmisen reaktio ei synny ulkoisen vaikutuksen aikaansaannoksena. (Järvinen 2014, 24.) Muutosjohtaminen on muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 17).

Muutosjohtaminen ei ole yksisuuntaisesti muutosviestien toistoa, vaan enemmänkin keskusteluiden ja ideoiden läpikäymistä muutoksen näkökulmasta (Pirinen 2014, 21,63). Asioiden tekninen johtaminen on yleensä varsin hyvin johdon hallussa, kun taas ihmisten johtaminen on usein retuperällä. Asiat toimivat teoriassa, tietokoneiden päätteillä tai paperilla, mutta niiden siirtäminen työntekijöiden vastuulle epäonnistuu. Parhaita tapoja sitouttaa henkilöstöä on ottaa heidät mukaan muutoksen toteuttamiseen. On löydettävä jokaiselle mielekäs ja sopiva rooli. (Arikoski & Sallinen 2007, 41, 99.) On tärkeää, että ihmiset voivat tuoda esiin näkemyksiään muutoksista ja vaikuttaa muutoksen toteutukseen (Järvinen 2014, 107). Koko ryhmän käyttäytymisen muutos edellyttää yksilöiden käyttäytymisen muutosta, eikä käyttäytyminen muutu ainoastaan tiedon vaikutuksesta (Kvist & Kilpiä 2006, 16). Kun uuden oppiminen ja omaksuminen on tapahtunut, on esimiehen tehtävä kannustaa, antaa palautetta ja palkita (Pirinen 2014, 57). Muutos jää pysyväksi vain silloin, kun siitä tulee ”tapa, jolla täällä toimitaan”. Muutoksen juurruttamiseen onkin käytettävä riittävästi aikaa. (Kotter 1996, 12.)

Yksityiskohdat on oltava mietittynä, jotta muutos voi onnistua (Kilpinen 2008, 207; Pirinen 2014, 27). On laadittava aikataulu ja vastuualueet, jotta muutos on onnistunut ja taloudellisesti kannattava (Kilpinen 2008, 207). Asioiden yksinkertaistaminen ja priorisointi ovat keskeisiä esimiestaitoja muutoksen johtamisessa (Pirinen 2014, 27). Avoin tiedotus ja selkeä kommunikointi ovat esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutostilanteessa (Arikoski & Sallinen 2007, 17; Kilpinen 2008, 206). Viesteistä on tehtävä positiivisia, mielikuvia ruokkivia ja tunnetasoisia. Epäselvä ja huono viesti tulkitaan poikkeuksesta aina väärin (Kilpinen 2008, 206). Luottamus pulaa johtaa kiistoihin ja toiminnan heikentymiseen, koska tietojen vaihto ja tuki asiakysymyksissä vähenevät (Arikoski & Sallinen 2007, 17).

Harvardin yliopiston professorin, John P. Kotterin, kahdeksan vaiheen malli (1996, 18) lienee tunnetuin ja sovelletuin muutosjohtamisen teoria. Kahdeksan vaiheen malli perustuu muutoksen esteiden huomioimiseen ja niiden voittamiseen (Kotter 1996, 18–20). Yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin aiheuttaa lähes poikkeuksetta ongelmia. (Kotter 1996, 20.) Muutoksen aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi on tiivistetty seuraavaan kuvioon 4.



KUVIO 4. Muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (mukaillen Kotter 1996, 18).

3 JOHTAJAN SAAPPAAT

Muutosjohtamisen tavoitteena on saada työntekijät vakuuttumaan siitä, miksi on välttämätöntä ylittää edessä virtaava muutoksen joki. Hyvä johtaja luo kirkkaan kuvan siitä, mitä hyvää joen toisella puolella on ja mitä tältä puolelta puuttuu. Hän inspiroi, motivoi, ohjaa ja tarvittaessa pakottaa veteen nekin, jotka eivät tahtoisi uskaltaa. Hyvä johtaja ei jätä ketään yksin, vaan huolehtii, että jokainen kasvaa haasteen mukana, päästen turvallisesti joen yli luvattuun maahan. (Kilpinen 2008, 187.)

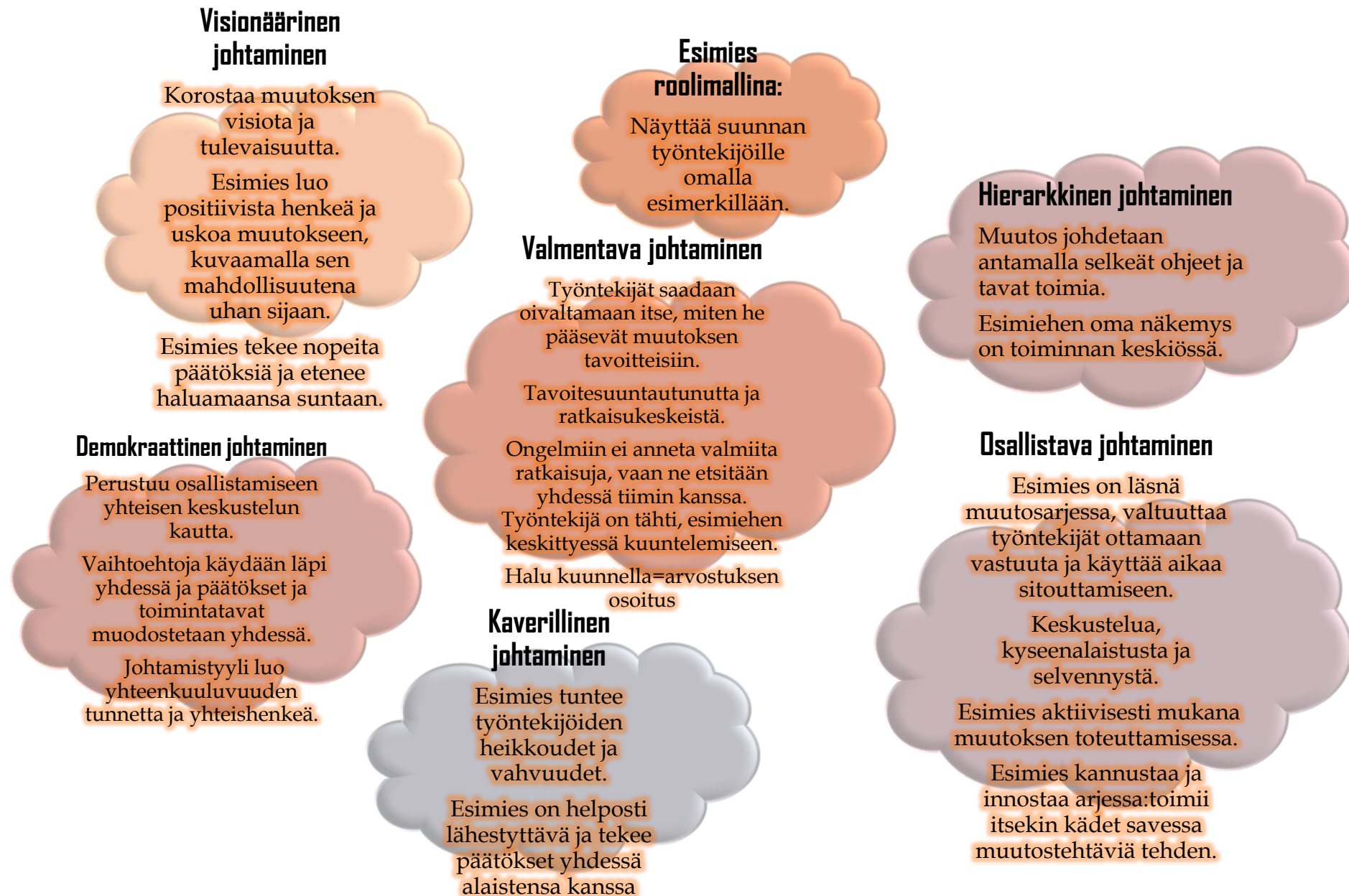
Esimiehellä on muutoksen johtamisessa kolme roolia. Hän on muutoksen kokija, työntekijän muutoksen ymmärtäjä ja tulevaisuuteen valmistautuja. Ensimmäinen epäsuhta esimiehen ja työntekijöiden välille syntyy usein siitä, että esimiehellä on ollut usein jo etukäteen aikaa käydä oma muutostyö kaikkine vaiheineen läpi. Muutokseen tarvittava aika on sitä lyhempi, mitä aikaisemmin koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. Esimiehen on kyettävä myötäelämään ja johtamaan työntekijöidensä muutosta. On myös tärkeää, että esimies kykenee ennakoimaan tulevaa: millaisia resursseja ja osaamista tarvitaan, millaisiin ei ole mahdollisuuksia ja mitä haasteita muutostilanne voi tuoda mukanaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–84.)

Vaativa muutostilanne nostaa esiin todelliset johtamisen ammattilaiset. Monet muutosjohtamisen keinoista ovat johtamisen perusasioita, joiden toimivuus tai toimimattomuus korostuvat muutostilanteessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 90.) Esimies on muutoksessa kovassa ristipaineessa, koska häneen kohdistuu sekä työnantajan että työntekijöiden odotuksia ja vaatimuksia. Vaaditaan paineensietokykyä ja taitoa tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä vaikuttaa heidän käytökseensä muutoksessa. Esimiehen on johdettava sekä liiketoimintaa, työntekijöitä että itseään muutosprosessin aikana. Muutoksessa esimies on jatkuvan arvioinnin kohteena. Virheet ja epäonnistumiset on helppo kohdistaa häneen. Esimiehen moninainen ja ristiriitainen rooli sekä häneen kohdistetut vaatimukset kuormittavat hyvinvoinnin helposti äärirajoille. (Pirinen 2014, 150–151.)

3.1 Älkää tehkö niin kuin minä, tehkää niin kuin minä sanon

Muutoksen johtamistyyli ja johtaminen on aina tilanne- ja yksilökohtaista. Tapa ja tyyli johtaa vaikuttavat olennaisesti muutoksen läpiviemiseen ja siinä onnistumiseen. Esimiehen on tiedostettava, mitä hän omalla johtamiskäyttäytymisellään saa aikaan työntekijöissään. (Pirinen 2014, 81.) Optimaalinen määrä eri johtamistyylien hallitsemiseen on neljä. Tehokkaimmat johtajat käyttävät useimmiten vaihtelevasti kahta tai kolmea johtamistyyliä. Johtajat, jotka toimivat auktoriteetteina sekä demokraattisina, osallistavina ja valmentavina johtajina, saavat aikaan parhaan lopputuloksen. (Green 2007, 235–237.)

Valmentavan johtamisen haasteena on valmentajan vastuu saada työntekijät oivaltamaan asioita itse. Valmentava johtaminen lisää työntekijöiden omatoimisuutta ja luo heille uusia vaikuttamismahdollisuuksia. Valmentava tyyli edellyttää vahvaa kykyä ja halua ottaa henkilökohtainen vastuu itsensä kehittämisestä ja oppimisesta muutoksessa. Demokraattisen johtamistyylin etuna taas on, että yhdessä keskustellen muutokselle saadaan laaja näkemys. Työntekijät sitoutuvat muutokseen, kun ovat saaneet suunnitella sen yhdessä. Demokraattinen johtamistyyli sopii tilanteisiin, jossa haetaan eri näkökulmia päätöksille ja muutoksen toteuttamiselle. Haasteena on löytää kaikkia ryhmän jäseniä tyydyttävä ratkaisu. Hierarkkinen johtamistyyli sopii kriisitilanteisiin, jolloin tarvitaan riskinottoa ja nopeita päätöksiä. Hierarkkisen johtamisen heikkous on, että työntekijöiden osallistaminen kärsii esimiehen tehdessä kaikki päätökset itse. Hierarkkinen johtaminen voi estää luovuuden syntymistä ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Hierarkkinen johtaminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa ja olla luovan ajattelun tai oppimisen este. Pitkään jatkuessaan hierarkkinen johtaminen saattaa passivoida työntekijän. (Pirinen 2014, 81–91.) Seuraavassa kuviossa 5 on tiivistetty johtamisen eri tyylit ja niiden ominaispiirteet.



KUVIO 5. Johtamisen tyyli (mukaillen Pirinen 2014, 81–91).

Johtamisen tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on pohdittu paljon esimiesten ja johtajien persoonallisuuden vaikutusta alaisiin ja työyhteisön toimintaan. Erityisesti on pohdittu niitä persoonallisuuden piirteitä, jotka saattavat haitata koko työyhteisön toimintaa. Johtaja voi olla liian vaativa, eristäytyvä, epäluuloinen tai narsistinen. Edellä lueteltuja piirteitä on kaikissa ihmisissä; kaikissa johtajissa tai esimiehissä enemmän tai vähemmän. Varsinainen ongelma syntyy siitä, että nämä persoonallisuuden osa-alueet jäävät usein esimieheltä itseltään tiedostamatta. Usein esimies on täysin sokea sille, mitä hänen käyttäytymisensä aiheuttaa ympäristölle. Tästä syystä omaa toimintaa on pyrittävä arvioimaan jatkuvasti. (Järvinen 2014, 251–253.)

3.2 Mistä on hyvät esimiehet tehty?

Johtajan täytyy olla rehellinen ja pitää lupauksensa. Luottamus on suhde, jota mitataan joka hetki. Siksi sen voi ansaita vain omalla käyttäytymisellään (Kilpinen 2008, 192). Esimiehellä tulee olla rohkeutta kohdata epämiellyttäviä johtamistilanteita ja tehdä tarvittaessa vaikeitakin päätöksiä (Pirinen 2014, 3). Kukaan ei seuraa johtajaa, ellei tämä ole oikeudenmukainen. On tunnettava omat alaiset ihmisinä. Heidän kanssaan ei tarvitse kaaveerata, mutta heistä pitää välittää ja heidät pitää opetella tuntemaan. Hyvä johtaja uskalltaa olla erilainen. Omaa erilaisuutta jalostetaan pohtimalla, millainen oli ennen menestystä. Katsomalla ensimmäisen vuoden luokkakuvaa voi huomata olevansa yksi parhaiten menestyneistä. (Kilpinen 2008, 192–195.)

Kun ei tee työtä koneiden kanssa, on pohdittava tekemisiään ja sanomisiaan hiukan tarkemmin, sillä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Toinen haluaa, että hänet kohdataan yksilönä. Toinen taas välttää kontaktia ja haluaa kuulla pelkkää asiatietoa mahdollisimman korkealta taholta. Kolmas taas ei kuule mitään, koska hän ei ole vielä edes hyväksynyt muutosta. Onneksi joukkoon mahtuu myös niitä, jotka ovat jo sinut muutoksen kanssa. Ei siis ole yhdentekevää, mitä ja miten ihmisille puhuu. (Ponteva 2010, 87.)

Esimiehen hyveet johtamistyössä ovat:

- inhimillisyys
- reiluus
- myönteisyys
- innostus ja innostuneisuus
- peräänantamattomuus
- kannustavuus ja
- yllätyksellisyys

Inhimillinen kohtelu on ihmisiä ymmärtävää ja kunnioittavaa, ihmisystävällistä, lempeää sekä humaania. Alaiset kohdataan ihmisinä ja yksilöinä. Heidät otetaan tosissaan ja heille annetaan riittävästi aikaa. Reilu esimies toimii toisten hyväksi. Reiluus on keino pärjätä ihmisten kanssa ja toimia yhteisöissä. Myönteisyys antaa uskoa elämään, itseen ja onnistumisen mahdollisuuteen. Innostus on edistyksen perusta. Innostuneissa on rohkeutta ja luonteen lujutta. Peräänantamaton esimies on sisukas, sinnikäs, päättäväinen, lannistumaton ja tinkimätön. Kaikkea ei voi hallita, joten kannattaa antaa mahdollisuus yllätyksille. Yllätetään tekemällä asioita eri tavalla kuin aikaisemmin; tutustutaan asioihin, joista ei pidetä tai joista ei ole aikaisemmin oltu kiinnostuneita. (Ponteva 2010, 90–110.)

3.3 Muutoskyvykyys ja sen kehittäminen

Muuttumiskykyinen ihminen kykenee helposti sopeutumaan vastoinkäymisiin ja muutoksiin. Oppimiskykyinen selviää nopeasti äkillisen muuttumisen aiheuttamista pettymyksistä ja näkee ongelmat ja haasteet mahdollisuuksina, etsien aktiivisesti uusia haasteellisia kokemuksia (Kvist & Kilpiä 2006, 146; Arikoski & Sallinen 2007, 117). Mukautujan vastakohta on pelkästään ympäristöään muuttava ihminen: hän ei juuri itse kykene muuttamaan, mutta muuttaa mielellään muita. Esimiehen tulee löytää tasapaino ympäristön muuttamisen ja oman mukautumisen välillä. (Arikoski & Sallinen 2007, 117.) Avoimin mielin kuunteleminen, uusien asioiden kokeilu sekä onnistumisten ja epäonnistumisten reflektointi eivät vaadi korkeaa älykkyysosamäärää, hienoa tutkintoa tai yläluokkaista perhetaustaa (Kotter 1996, 157).

Muuttumiskykyyn liittyy myös virheistä ja epäonnistumisista oppiminen ja menestymisen halu. Muuttumiskykyinen ei tunne häpeää tai anna pelolle ja ahdistukselle valtaa. Hän säilyttää optimistisuuden ja huumorintajun stressin alla ja muuttaa pelon sekä avuttomuuden tunteet voimavaraksi. Muuttumiskykyiset ihmiset ovat selviytyjiä, eivät uhreja. (Kvist & Kilpiä 2006, 146.)

Muuttumiskyvyn seitsemän osatekijää ovat

1. kekseliäisyys ja ongelmanratkaisu
2. optimismi
3. seikkailunhalu
4. innostuneisuus ja energisyys
5. sopeutumiskyky
6. itseluottamus ja
7. epävarmuuden sietokyky

(Kvist & Kilpiä 2006, 147.)

Kekseliäisyys ja ongelmanratkaisu ovat kykyjä nähdä ja ajatella uudella tavalla. Lähes mahdottomalta vaikuttavat ongelmat nähdään haasteina ja mahdollisuuksina. Hyvät ongelmanratkaisijat tekevät yhteistyötä muiden kanssa, ennakoivat vastoinkäymisiä ja näkevät monta erilaista tietä maaliin. Kekseliäisyyden puute saa ihmiset kaivautumaan syvemmälle vanhoihin uomiin ja vanhoista uskomuksista pidetään entistä tiukemmin kiinni. Liian kekseliäät puolestaan saattavat ohittaa helpot, käytännölliset ja yksinkertaiset ratkaisut. (Kvist & Kilpiä 2006, 148.)

Tutkimuksien mukaan optimistit menestyvät pessimistejä paremmin. Optimisti uskoo vastoinkäymisten olevan vain satunnainen takaisku: tappio ei ole hänen syytään. Hän näkee vaikeat tilanteet haasteena, yrittäen entistä enemmän. Liialliselta optimistilta puuttuu realismia ja kykyä ajatella kriittisesti. Hän tarvitsee parikseen lievästi pessimistisen. Optimistista ajattelua kehitetään taistelemalla omia kielteisiä käsityksiä vastaan: opitun optimismin teho perustuu ajattelun voimaan! (Kvist & Kilpiä 2006, 148.)

Seikkailunhalu on halua tutkia tuntematonta ja valmius ottaa riskejä. Seikkailunhaluiset rakastavat haasteita sekä itsensä testaamista ja haastamista. He ovat kärsimättömiä, vihaavat samanlaisena toistuvaa toimintaa ja kokevat tarvetta vapautumiseen. He etsivät uusia tapoja tuttujen asioiden tekemiseen. Seikkailunhaluiset ovat muutostyön menestyjiä ja ennakoijia. He luovat muutoksia ja laittavat ne liikkeelle. Liian suuri seikkailunhalu voi johtaa kuitenkin varomattomuuteen ja liialliseen riskeeraamiseen, jolloin riskinoton seuraukset saattavat unohtua. (Kvist & Kilpiä 2006, 148–149.)

Innolla ja energisyydellä mitataan henkilön dynaamisuutta. Innostus on henkilön keskittymistä ja päättäväisyyttä. Keskeisin huippusuorituksia selittävä tekijä on innostuksen ja energian määrä. Ennen kuin voi innostaa ja johtaa muita, on oltava innostunut omasta työstään. Innostuksella on kuitenkin kääntöpuolensa. Liian suuri ”draivi” voi johtaa itsepäisyyteen, yhden asian ympärillä pyörimiseen ja väsähtämiseen kesken matkan. Sopeutumiskyky perustuu herkkyyteen aistia ja tiedostaa ympäristön muutoksia. Sopeutumiskyky on joustavuutta vaihtaa odotuksia ja kimmoisuutta toipua vastoinkäymisistä ilman suurta tuskaa. Sopeutumiskykyiset mukautuvat olosuhteisiin helposti ja nopeasti. He ovat harvoin pettyneitä ja heillä on useita vaihtoehtoja mielessä yhtä aikaa. He pysyvät uskollisina päämäärilleen, mutta tekevät kuitenkin jatkuvasti tilaa uusille mahdollisuuksille. He nousevat kaaduttuaan pystyyn ja jatkavat ketterästi matkaa. Liika sopeutumiskyky koetaan sitoutumisen ja sisun puutteena. Liian sopeutuva tarvitsee vahvaa selkärankaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 151—153.)

Itseluottamus on uskomista omiin kykyihin. Ihmiset, joilla on hyvä itseluottamus, arvostavat itseään ja heidän minäkuvansa on positiivinen. He näkevät maailman monimutkaiseksi ja haastavaksi, mutta kuitenkin mahdollisuuksia täynnä olevana paikkana. Heikolla itseluottamuksella varustettu henkilö uskoo olevansa olosuhteiden uhri. Toisaalta, liian itsevarmat henkilöt koetaan usein ylpeinä, ärsyttävinä, kaiken tietävinä ja kykenemättöminä ottamaan vastaan palautetta. (Kvist & Kilpiä 2006, 153–154.)

Epävarmuuden sietokyky on kykyä antaa virran viedä. Tällaisilla ihmisillä on tiukka itsekuri ja he malttavat pureutua vain yhteen tehtävään kerrallaan. Tulevaisuuden menestyksellä on oltava kyky seuloa, valita, analysoida ja syntetisoida. Tarvitaan kiireetöntä paneutumista ja kiireettömyyden viisautta. Epävarmuutta huonosti sietävät hermostuvat ja ärsyntyvät, jos asiat ovat epämääräisiä tai epäselviä. He haluavat vastauksia nyt heti. Näille ihmisille muutos ei ole vain epämukava, vaan pelottava asia. Toisaalta taas liika epävarmuuden sieto voi aiheuttaa ongelmia, jolloin asiat jäävät puolitiehen ja päätösten tekeminen osoittautuu haastavaksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 154–155.)

Muutoskyvykäs esimies pyrkii kehittymään eri osa-alueissa ja tähtää elinikäiseen oppimiseen. Elinikäinen oppija uskaltautuu ulos omista ympyröistä ja ottaa riskejä (Kotter 1996, 159). Hän hakee aktiivisesti neuvoja ja uskoo, että voi oppia keneltä tahansa ja missä tahansa. Hän kuuntelee keskivertoihmistä enemmän ja pyrkii saamaan palautetta toimintansa seurauksista. Elinikäinen oppija vaatii itseltään paljon ja hänellä on kunnianhimoiset päämäärät elämälleen. Päämäärät pitävät hänet vireessä ja auttavat häntä kestämään kehittämiseen liittyvät lyhytaikaiset kivut. (Kotter 1996, 159–160.)

3.4 Jaksamisen haasteet ja itsensä johtaminen

Esimiehen jaksaminen muutostilanteessa on arka aihe, joka helposti sivuutetaan tai jätetään vähemmälle. Uupumiseen liittyy häpeän, huonommuuden ja syyllisyyden tunteita. Uupunut esimies ei kuitenkaan jaksa johtaa, mikä heijastuu suoraan muutoksen lopputuloksiin. Uupuneen ja passiivisen esimiehen tiimissä väsyttään ja alisuoriudutaan. Tunnolliset ja työhönsä sitoutuneet esimiehet saattavat palaa loppuun, jos he eivät tunnista oman hyvinvointinsa rajoja tarpeeksi ajoissa. (Pirinen 2014, 150–151.)

Muutosjohtaminen on pitkäjänteistä, hidasta ja raakaa puurtamista. Armollisuus ja omien puutteiden hyväksyntä helpottaa esimiestä tässä hitaassa muutostyössä. (Pirinen 2014, 152.) Esimiehen tehtävä on ratkaisevan tärkeä työyhteisön iskukyvyille, jolloin se asettaa myös esimiehelle poikkeuksellisen suuren vastuun omasta itsestään. Jaksakseen arjessa, esimiehen tulee jatkuvasti huolehtia henkisestä ja fyysisestä kunnostaan. Esimiehen tulee kehittää keinoja, joiden avulla hän lepää, elpyy ja virkistyy. (Järvinen 2014, 264.) Ammattitaitoinen esimies on tietoinen omista rajoistaan, huolehtii hyvinvointinsa tilasta ja tekee sen suhteen konkreettisia tekoja (Pirinen 2014, 152–157). Itsensä johtamisen kulmakivet on tiivistetty seuraavaan kuvioon 6.



KUVIO 6. Itsensä johtaminen (mukaillen Pirinen 2014, 163).

3.5 Ajanhallinta

Ajanhallinta, delegointi ja priorisointi korostuvat muutoksen aikana. On tärkeää löytää oikeat asiat ja keskittyä niiden tekemiseen. Kiire ja paniikki syntyvät siitä, että muutoksen vaativat tehtävät opetellaan vasta sitten, kun ne on pakko opetella. (Arikoski & Sallinen, 101.) Tärkeä ohje liittyy läsnäoloon: esimiehellä pitäisi olla muutostilanteessa riittävästi aikaa tavata alaisiaan (Mattila 2007, 181; Ponteva 2010, 44). Myös ylimmän johdon käynnit ja aidot keskustelut työntekijöiden kanssa lisäävät innostusta. (Ponteva 2010, 44.)

Muutostilanteessa esimiehen kalenteri täyttyy nopeasti normaalin johtamisen lisäksi erilaisten tapaamisten, projektien ja suunnittelukokousten viedessä tilaa. Lopputuloksena on usein tilannetta tarkkailevien työntekijöiden silmistä kadonnut esimies tai näkymätön sähköpostijohtaja. Mikään ei lietso niin tehokkaasti epävarmuutta ja huhuja kuin tärkeimmän viestijän lisääntynyt poissaolo. Poissaolon aiheuttamia tulkintoja on vaikea ohjata tai jälkikäteen korjata. (Mattila 2007, 184–185.)

Arikosken ja Sallisen (2007,103) esittelemässä nelikenttämallissa työtehtävät jaetaan neljään kenttään (A, B, C, Ö) niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. Työntekijät ja esimiehet laativat omaa toimenkuvaansa vastaavan nelikentän. A-ryhmän työtehtävät ovat kiireellisiä ja tärkeitä, eikä niitä voi delegoida kellekään toiselle. B-ryhmän työtehtävät ovat tärkeitä, mutta eivät kiireellisiä. C-ryhmän tehtävät ovat kiireellisiä, mutta eivät tärkeitä. Jos C-ryhmän tehtäviä ei tehdä, ne muuttuvat A-ryhmän tehtäviksi. Ö-ryhmän tehtävät ovat toissijaisia asioita, jotka eivät ole sillä hetkellä tärkeitä tai kiireisiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 101–103.) Malli työtehtävien jakamiseksi nelikenttään on tiivistetty seuraavaan taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Työtehtävien jakaminen nelikenttään (mukaillen Arikoski & Sallinen 2007, 103).

<p>B-ryhmän tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - tärkeitä <ul style="list-style-type: none"> ❖ tehokas vuorovaikutus, tulevan muutoksen ja muiden tärkeiden asioiden suunnittelu (tekeminen helpottaa A-ryhmän tehtävistä suoriutumista) ❖ delegoi vain tarpeen mukaan koke-mattomille (perehdytä ja varmista osaaminen) ❖ perehdyttämällä taataan, että C-ryhmän osaajia on riittävästi 	<p>A-ryhmän tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - kiireellisiä ja tärkeitä <ul style="list-style-type: none"> ❖ kriisijohtaminen ❖ palkanmaksun ja laskutuksen ru-tiinit ❖ tee tehtävät aina itse: älä delegoi! ❖ priorisoi tehtävät lyhyelle aikavä-lille
<p>Ö-ryhmän tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - turhia <ul style="list-style-type: none"> ❖ turhat ja huonosti vedetyt palave-rit, roskapostin lukeminen, väärät tai muiden kanssa päällekkäiset tehtävät jätetään tekemättä 	<p>C-ryhmän tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - vähemmän kiireellisiä <ul style="list-style-type: none"> ❖ delegoi kokeneille (joilla B-ryh-män vaatimaa kokemustaustaa ja tehokas ote laadukkaaseen lopputulokseen määräajassa) ❖ varmista delegoinnissa työnte-kijän motivoituneisuus

Kilpisen (2008, 209) Viiden tehtävän agendan mukaan ennen kuin muutos voi tapahtua, on tavoitteen oltava selvillä. Kirkas visio ruokkii mielikuvitusta ja se on helppo paloittaa osiin: ensin iso kuva, josta edetään hallittaviin ajanjaksoihin (Kilpinen 2008, 208). Tavoitteet ja tehtävät sijoitetaan agendassa kolmelle ajanjaksolle:

- 0-6kk
- 6-18kk
- yli 18kk

Ajanjaksoille kirjataan jokaiseen viisi tehtävää. Jos tehtäviä tulee enemmän kuin viisi, on priorisoitava niihin asioihin, jotka todella halutaan saavuttaa. Vastuuntuntoinen ihminen ei jätä tehtäviä tekemättä, jos niitä on kohtuullisesti. Viiden tehtävän agendan hyöty on, että kaikki muutokseen osallistuvat pyrkivät sen avulla hahmottamaan, ymmärtämään, jaksottamaan ja aikatauluttamaan muutoksen (taulukko 3). (Kilpinen 2008, 208–209.)

TAULUKKO 3. Viiden tehtävän agenda (Mukaiillen Kilpinen 2008, 209).

Aika	5 tehtävää	Vastuuhenkilö	Kalenterinäkymä
0-6kk	<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävä 1 • Tehtävä 2 • Tehtävä 3 • Tehtävä 4 • Tehtävä 5 		
6-12kk	<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävä 1 • Tehtävä 2 • Tehtävä 3 • Tehtävä 4 • Tehtävä 5 		
18-36kk	<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävä 1 • Tehtävä 2 • Tehtävä 3 • Tehtävä 4 • Tehtävä 5 		

Muutoksen loppuvaiheessa on hyvä tehdä tilinpäätös yhdessä tiimin kanssa (Pirinen 2014, 58). Sekä muutosprosessin- että projektin toteutusta että itse lopputulosta tulee arvioida. Analyysi voidaan tehdä kartoittamalla muutoksen vahvuudet ja heikkoudet. Lopputuloksena saadaan jotain uutta ja erilaista, mutta samalla on jouduttu luopumaan jostain vanhasta ja tutusta. Onnistumisen tunteet ovat tärkeitä ja onnistumisia onkin syytä juhlia. Arvioinnin työkaluina voidaan käyttää erilaisia kyselyjä tai mittareita ja muutoksen opit on hyvä dokumentoida. Perinpohjainen arviointi ja oppien jakaminen takaa muutoksen onnistumisen tulevaisuudessa. (Pirinen 2014, 58.)

3.6 Toimivan tiimin perustaminen ja johtaminen

Muutosta johdettaessa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Tilannetta mutkistaa vielä se, että muutoksessa johdetaan ryhmää, ei ihmistä. Ryhmän toimintaa on vaikeampi ennakoida kuin yksilösuorituksia. On ymmärrettävä ryhmän dynamiikkaa ja muistettava, että ryhmä on yleensä koossa jo ennen muutosta. Oivaltava esimies käy läpi vallitsevan tilanteen: millainen hänen ryhmänsä on nyt, muutoksen keskellä. (Arikoski & Sallinen 2007, 14.)

Tehokkaassa tiimissä on asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta. Ohjaavassa tiimissä on johdettava sekä asioita että ihmisiä. Ensin mainittu pitää prosessin hallinnassa, kun taas viimeksi mainitulla luotsataan muutosta. Muutosta ohjaavaa tiimiä perustettaessa tulee välttää kahdenlaisia tyyppejä. Ensimmäisillä on liian vahva itsetunto, joka ei jätä muille lainkaan tilaa ja toiset saavat aikaan niin paljon epäluottamusta, että he vievät pohjan pois tiimityöskentelyltä. Käärmeet ja itsellään tärkeilijät voivat olla äärimmäisen älykkäitä, motivoituneita ja tuotteliaita, minkä vuoksi he ovat loogisia ehdokkaita ohjaavaan tiimiin. Älykäs tiimijohtaja on taitava erottamaan tällaiset ihmiset ja pitää heidät tiimin ulkopuolella. (Kotter 1996, 51–52.) Esimiehen on löydettävä tiimistään paras osaaminen ja hyödynnettävä se (Pirinen 2014, 57).

Ryhmäkäyttäytyminen ohjaa myös yksilön käyttäytymistä. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaakin keskeisesti myös se, missä vaiheessa muutoksen kokeva tiimi/tiimit tai ryhmä/ryhmät ovat. Arikoski & Sallinen (2007, 25–36) että Cameron & Green (2009, 78–82) erittelevät kattavasti ryhmän muodostumisen vaiheita ja niiden muutoskyvykkyyttä. Vaiheet ja niille tyypilliset ominaispiirteet on koottu seuraavaan taulukkoon 4.

TAULUKKO 4. Ryhmän kehitysvaiheet ja niiden ominaispiirteet (mukaillen Arikoski & Sallinen 2007, 25–36; Cameron & Green 2009, 78–82).

<p>1. vaihe (forming)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ tyypillistä esimieheen ripustautuminen ❖ kyky ja halu ottaa vastuuta vähäinen ❖ muutos saatetaan torjua tai kieltää ❖ ryhmän johtaminen vaatii esimieheltä runsaasti panostusta. Hänen on rohkaistava ja kannustettava jäseniä itsenäisiin, vastuuta kantaviin, suorituksiin. Esimiehen tulee osoittaa, että turvallisuuden tunne löytyy jokaisen osaamisesta ja ryhmän keskinäisestä yhteistyöstä. 	<p>2. vaihe (storming)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ tunnusomaista esimieheen kohdistuva kritiikki ❖ toisen kehitysvaiheen ryhmässä muutos saa aikaan usein ryhmän energian poissuuntautumisen pois perustehtävästä. Energiaa kuluu oman aseman pönkittämiseen ja ryhmään saattaa muodostua erilaisia klikkejä tai alaryhmiä.
<p>3. vaihe (norming)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ryhmä on sisäisesti vahva ja yhtenäinen ❖ erimielisyyksiä ei juuri esiinny ja tehokkuus on huipussaan ❖ tunnusomaista on, että ryhmä harrastaa joko tiedostamatonta tai tiedostettua tiedon panttausta ulkopuolisilta ❖ mikäli ryhmässä alkaa esiintyä liiallinen happy family –menteliteetti, esimiehen on puututtava tilanteeseen ❖ ryhmä hakee usein muutoksessa turvaa itsestään ja jäsenistään 	<p>4. vaihe (performing)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ryhmä pureutuu muutokseen muita ryhmiä tehokkaammin ❖ ryhmä haluaa tietää, mitä muutos tarkoittaa yksilön ja ryhmän kannalta, jonka jälkeen he alkavat toimia määrätietoisesti muutoksen eteen ❖ ryhmä ymmärtää, että ainoa tapa selviytyä mahdollisimman hyvin on osallistua muutoksen toteuttamiseen ❖ esimiehen tehtäväksi jää vastuu turvallisuuden luomisesta ❖ voimavarat on suunnattava yksilöiden kehittämiseen ja motivoimiseen.

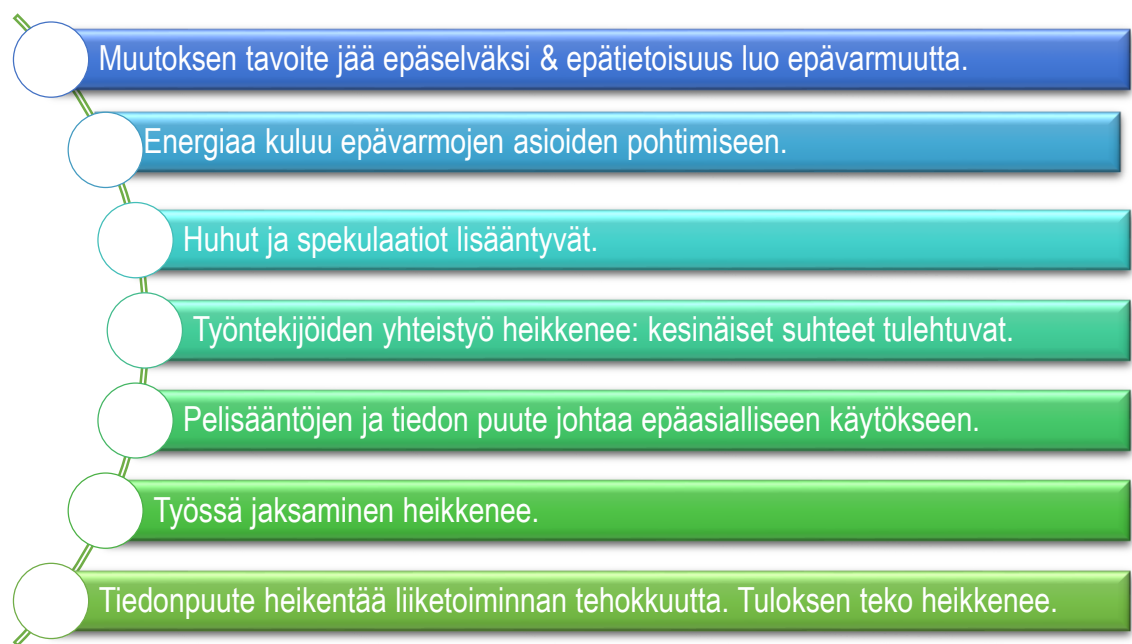
Muutoksen alkuvaiheessa (forming) kiintymyksen tunteet kohdistetaan usein esimieheen, jonka kuvitellaan ratkaisevan kaikki mahdolliset ja mahdottomat ongelmat. Esimiehestä tehdään eräänlainen messias, johon luotetaan ja jolta odotetaan mahdottomia. Sokea luottamus voi johtaa siihen, ettei ryhmä osaa tai kykene ottamaan vastuuta pienissäkään ongelmatilanteissa. Vastaperustetussa ryhmässä esimiehen tulee olla riittävän paljon ryhmän sisällä. On tärkeää laatia yhteiset pelisäännöt ja valvoa niiden noudattamista. Pelisäännöt takaavat jäsenille oikeudenmukaisen ja tasavertaisen kohtelun sekä lisäävät turvallisuuden tunnetta. Esimiehen tulee säilyttää sopiva etäisyys työntekijöihin. Onkin pohdittava, miten voi olla sopivan etäinen, mutta samalla riittävän avoin ja läheinen. (Arikoski & Sallinen 2007, 25–28.)

Toisessa vaiheessa (storming) esimiehen tulee sietää kritiikkiä ja ymmärtää, että jäsenet haluavat kehittyä ja kantaa vastuuta. Esimiehen on tärkeää pyrkiä keskustelemaan ja hyödyntämään kritiikkiä. Jos esimies ei kykene vastaanottamaan ja hyödyntämään toisen vaiheen kritiikkiä, ryhmä voi ajautua todelliseen kriisiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 28–30.) Kolmannessa vaiheessa (norming) Esimiehen haaste on vastustaa ryhmän imua, joka tuntuu etenkin muutostilanteissa houkuttelevalta. Esimiehen tulee pysyä rajapinnalla ja suunnata ryhmän energia organisaation strategian mukaiseksi. Oma esimerkki on tässä ensiarvoisen tärkeää. (Arikoski & Sallinen 2007, 31–34.)

Neljännessä vaiheessa (performing) ominaista on joustava jämäkkyys. Ryhmä ei enää taannu, vaikka sen koostumusta muutettaisiin. Muuttuminen onkin aika ajoin suotavaa, jotta ryhmä säilyttää uudistumis- ja toimintakykynsä. Liian nopea uudistuminen (liian suuri joukko uusia jäseniä) vie ryhmän kuitenkin väistämättä kehityksen alkuun. Tästä syystä uudet jäsenet on aina perehdytettävä huolellisesti. Neljännen kehitysvaiheen haasteena on asiantuntijoiden ja ammattilaisten sitouttaminen organisaatioon. Keinoja voivat olla palkitseminen, kannustus, urasuunnittelu ja ylipäättään työn mielekkyydestä huolehtiminen. Esimiehen rooli muistuttaa valmentajan roolia. (Arikoski & Sallinen 2007, 34–36.)

4 MUUTOSVIESTINTÄ

Viestintä saa yleensä eniten kriittistä palautetta muutoksessa. Koetaan, ettei viestintä ole avointa tai tietoa ei saada tarpeeksi. (Arikoski & Sallinen 2006, 91; Pirinen 2014, 116.) Tyytymättömyys tiivistyy niin lähiesimiehiin, ylimpään johtoon, viestinnän ammattilaisiin kuin avoimuuskulttuuriinkin (Mattila 2007, 112). Jos organisaation johto ei tiedota riittävästi muutoksesta, se merkitsee väistämättä pelonsekaisten mielikuvien syntyä ja leviämistä henkilöstön keskuudessa (Järvinen 2014, 107). Huhut ja spekulatiot leviävät kuulovalkean tavoin ja lisäävät epävarmuutta (Pirinen 2014, 128). Henkilöstön sisintä ei tavoiteta: muutos ei synnytä inspiraatiota vaan päinvastoin pelottaa ihmisiä (Kilpinen 2008, 205; Järvinen 2014, 8). Pahimmillaan tiedon panttauksen seuraukset ovat hyvin vakavat (Arikoski & Sallinen 2007, 91). Puutteellisen viestinnän seuraukset on tiivistetty seuraavaan kuvioon 7.



KUVIO 7. Seuraukset muutosviestinnän puutteesta (mukaillen Pirinen 2014, 127).

Viestintä on yhteisen ymmärryksen luomista. Kun on yhteinen ymmärrys, on myös yhteinen todellisuus ja tulevaisuus. (Pirinen 2014, 116–117.) Kun työntekijät näkevät, että johto toteuttaa visiota käytännön toiminnassa, välttyään kiusallisilta, uskottavuutta koskevilta, kysymyksiltä (Kotter 1996, 81). Viestintä ja vuorovaikutus edesauttavat asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Pirinen, 2014, 117–118.)

Muutosviestinnän tulee olla jatkuvaa koko muutoksen ajan, ei vain sen alussa. Esimiehen tulee muistaa, että hänen viestinnästään ja viestimättä jättämisestään tehdään aina tulkin-toja, halusi hän sitä tai ei. (Pirinen 2014, 121, 123.) Menestyksekkään uudistamisen tärkein tekijä on järkevä visio (Kotter 1996, 7). Mitä selkeämpi visio on, sitä suurempi on saavutus (Cameron & Green 2007, 27). Ilman oikeanlaista visiota muutoshanke latistuu joukoksi aikaa vieviä ja ristiriitaisia projekteja, jotka vievät yrityksen joko väärään suuntaan tai eivät vie sitä yhtään mihinkään. Tehoton visio on usein haitallisempi kuin vision puuttuminen kokonaan. Tehokas visio kertoo, kuinka maailma muuttuu ja miksi on tärkeää asettaa tavoitteita ja pyrkiä kehittymään. (Kotter 1996, 7.)

Tehokas visio on

- ❖ **kuviteltavissa oleva** (kuvaava sitä, miltä tulevaisuus näyttää)
- ❖ **haluttava** (vetoaa esimerkiksi työntekijöiden tai asiakkaiden pitkän aikavälin tavoitteisiin)
- ❖ **toteutettavissa oleva** (tavoitteet ovat realistisia ja mahdollista saavuttaa)
- ❖ **hyvin rajattu** (riittävän selkeä, antaa osviittaa päätösten tekemistä varten)
- ❖ **joustava** (tarpeeksi yleispätevä) ja
- ❖ **viestittävässä oleva** (helppo kertoa, voidaan selittää viidessä minuutissa)

(Kotter 1996, 60, 63.)

Usein visiosta viestitään aivan liian vähän tai välitetään tahattomasti epäjohdonmukaisia viestejä. Joka tapauksessa lopputulos on sama: uudistuminen kangertelee. Toinen tuhoisa tapa on, että visiosta viestitään usein, mutta huonosti. Se, että sata, tuhat tai kymmenen tuhatta saadaan ymmärtämään ja hyväksymään jokin visio on äärimmäisen haastava tehtävä. (Kotter 1996, 73–74.) Vision tehokkaaseen viestimiseen liittyy läheisesti seitsemän periaatetta (kuvio 8) (Kotter 1996, 76).



KUVIO 8. Vision tehokkaan viestimisen perustekijät (mukaillen Kotter 1996, 76).

Kielellä on suuri merkitys muutosviestinnässä ja sen tulisikin olla tarpeeksi yksiselitteistä ja yksinkertaista (Ponteva 2010, 46; Pirinen 2014, 117–118). Jos sanat ja vaikeat termit jäävät ymmärtämättä, työntekijä kokee, ettei muutos kosketa häntä ja jättäytyy näin ulkopuoliseksi. Työntekijä sitoutuu vain sellaisiin asioihin, jotka hän ymmärtää ja joilla on merkitys. (Pirinen 2014, 117.) Hyvin rajattu ja ammattislangia sisältämätön tieto voidaan välittää suurillekin ryhmille murto-osalla niistä kustannuksista, jotka kuluisivat teknohöpinää ja liike-elämän slangia sisältävän viestin välittämiseen (Kotter 1996, 77). Muutoksen aikana tietoa on tarjolla paljon. Tämä tieto muuttuu ja pirstaloituu helposti, jolloin kokonaiskuva saattaa jäädä työntekijöille epäselväksi, eivätkä yksityiskohdat avaudu. Henkilökunta haluaa muutokselle kasvot ja vastuunkantajat: mitä muutoksella tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. (Pirinen 2014, 117–119.)

Viestintää on myös ei-kielellinen viestintä. Jos kielellinen ja ei-kielellinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään, vastaanottaja uskoo ensisijaisesti ei-kielellistä viestiä. Ei-kielellinen viestintä on usein tiedostamatonta toimintaa ja hyvin varusteltu viesti menettää tehonsa, jos esimiehen eleet ja ilmeet eivät tue viestin sisältöä. Kuuntelemisen taito on tärkeä osa muutosviestintää. Parasta viestintä on silloin, kun se kulkee kaikkiin suuntiin: ylhäältä alas, alhaalta ylös ja sivuttain. Pelkkä hierarkkinen asioiden vyörytys ylhäältä alas ei riitä, koska ylimmälle johdolle asiat näkyvät hyvin eri tavalla kuin työntekijöille. (Pirinen 2014, 118, 126)

Työntekijöiden odotukset viestintää kohtaan ovat usein korkeat, joskus epärealistisetkin suhteessa resursseihin. Tietoa odotetaan saatavan nopeasti, koko ajan ja reaaliajassa, koska ihmiset ovat tottuneet etsimään helposti tietoa eri viestimistä. Osa työntekijöistä saattaa kokea, ettei heille kerrota kaikkea. Viestinnän tavoitteiden tulisi kuitenkin olla realistisia. Työntekijää tulee rohkaista etsimään tietoa aktiivisesti, eikä viestinnästä syrjäytymistä tule koskaan suvaita. Liian usein viestintä jää vain tiedon jakamisen tasolle. Pelkkä tieto ei luo ymmärrystä tai saa toimintaa aikaan, vaan se saa merkityksensä vasta käytäntöön sovellettuna. Esimiehen tulee avata tieto, tulkita se yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja soveltaa käytännön tasolle yhdessä työntekijän kanssa. Tieto on merkityksellistä vasta sitten, kun se sovelletaan käytäntöön ja arjen työhön. (Pirinen 2014, 120—123.)

4.1 Viestintäsuunnitelma ja käytännön toimenpiteet

Muutoksen viestinnälle on luotava suunnitelma, jossa kuvataan viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit, kanavat sekä mittaaminen ja arviointi. Muutossuunnitelmassa määritellään, mitä muutosviestinnällä tarkoitetaan ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Suunnitelma sisältää työkalut ja keinot, joilla muutoksen pääviestit aiotaan viestiä eri sidosryhmille: viestitään oikeat asiat, oikeaan aikaan, oikeaa kanavaa käyttäen. Viestintäsuunnitelmaan kirjataan myös riskit ja esteet. Viestinnälle luodaan omat arviointikriteerit- ja mittarit. Viestintäsuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin: kuka viestii, kelle viestitään, mitä viestitään ja miten ja milloin viestitään (Kvist & Kilpiä 2006, 175; Pirinen 2014, 133,124). Viestinnälle on hyvä luoda pelisäännöt siitä, miten viestitään ja tehdään yhteistyötä. Pelisäännöt, arvot ja eettisen viestinnän ohjeet ovat yhteisen toiminnan ja esimiesviestinnän tukipilareita. Avoimuus ja suoruus ovat avainasemassa ja selkeä viestintä vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön ja ihmisten käyttäytymiseen. (Pirinen 2014, 133,124.)

Työntekijät haluavat tietoa eri tavalla. Turvallisuushakuiset haluavat tietää kaiken yksityiskohtaisesti, kun taas epävarmuutta hyvin sietävät nauttivat uudesta ja yllättävästä. Esimiehen tuleekin viestiä mahdollisimman paljon eri tavoilla, vähentääkseen työntekijöiden tietämättömyyden tunteita. (Pirinen 2014,137–138.) Jos tiedottaminen virallisia kanavia pitkin käynnistyy myöhään, ehtii puskaradiota pitkin levinnyt huhuviestintä levitä, eikä virallinen tieto pysty kilpailemaan näiden huhujen kanssa. Negatiiviset viestit leviävät tutkimusten mukaan miltei yhdeksän kertaa neutraaleja nopeammin. Jos organisaation jäsenet käyttävät kukin päivässä puolisen tuntia ihmettelyyn ja puuttuvien tietojen tulkinnaan, syntyy parin sadan hengen organisaatiossa kolmen kuukauden ajanjaksolla, maltillisen toimihenkilötyön tuntihinnalla laskettuna, 200 000 euron sisäinen kustannus. (Mattiila 2007, 189–187.) Pienessäkin organisaatiossa tai yksikössä näistä huhukustannuksista muodostuu nopeasti turha menoerä. Tarpeet ovat erilaiset ja siksi viestinnän välineiden ja keinojen tulee olla erilaisia (Pirinen 2014,137–138). Tietoa tulee saada eri näkökulmista: ylimmältä johdolta, omalta esimieheltä ja muutosprojektin vastuuhenkilöiltä (Pirinen 2014, 137–138).

Hyviä muutosviestinnän kanavia ja työkaluja ovat:

- ❖ henkilöstötilaisuudet ja tiimikokoukset
- ❖ avoimet keskustelutilaisuudet ja muutosvartit sekä tietoisuus
- ❖ johdon paneeli tai parikeskustelu
- ❖ johdon tiedotteet ja katsaukset, pikatiedotteet
- ❖ henkilöstötiedotteet ja -lehdet
- ❖ useat foorumit: kysymys- ja vastaustuokio
- ❖ sähköpostit, kirjeet, mobiiliviestit, videoviestit, blogit, joukkoviestimet, asiakaslehdet ja sosiaalinen media

(Kotter 1996, 76; Pirinen 2014, 137–138.)

Viestintä tulisi jakaa eri kohderyhmille, eri kanavissa ja eri sisältöisenä niin, että jokainen voi etsiä oman tarpeensa mukaan tarvittavan tiedon haluamastaan kanavasta (Pirinen 2014, 138). Vaikka viesti olisi laadittu kuinka huolellisesti tahansa, se ei syövy syvälle vastaanottajien mieliin, jos se esitetään vain kerran (Kotter 1996, 80). Eri tutkimusten mukaan mennäkseen todella perille, viesti vaatii 6-7, 12 tai jopa 17 toistoa (Mattila 2007, 186). Tietoa tulisi välittää luovasti ja hauskaasti: johtajalla täytyy olla hyvät retoriset taidot (Kilpinen 2008, 195; Pirinen 2014 142) Erityisesti muutoksessa korostuu tarve luovaan ja osallistavaan viestintään. Elämyksellinen vuorovaikutus ja uuden oppiminen innostaa ihmisiä, mikä on parasta muutosvoimaa. Uudet viestintävälineet mahdollistavat henkilöstön laajemman osallistamisen. Työntekijät ovat valmiita viestimään, jos keinot ovat osallistavia, innostavia ja elämyksellisiä. (Pirinen 2014, 142–143.)

Työntekijät tarvitsevat myös henkilökohtaista vuoropuhelua. Hyviä vaihtoehtoja ovat esimerkiksi henkilökohtaiset muutoskeskustelut ja muutosvartit. Työntekijä saa kysyä suoraan mieltä painavia asioita ja esimies saa tärkeää tietoa: missä työntekijä menee muutoksessa, mitä hän jo osaa, millaista tukea hän tarvitsee ja mitä esimies voi tehdä seuraavaksi. Muutoksen alussa muutosvartteja on hyvä pitää tiheään ja niitä on hyvä jatkaa pitkään, jotta ne tuottavat tulosta. Johtamisen menetelmistä (ks. kuvio 5) on hyvä soveltaa valmentavaa ja osallistavaa tapaa johtaa. Vaikka muutosvartti on aikaa vievää, panostus tuottaa tulosta pidemmällä aikajänteellä. Työntekijä suoriutuu työstään ja muutoksesta paremmin, kun hänen ei tarvitse pohtia asioita itsekseen. Myös esimies saa arvokasta palautetta ja ensikäden tietoa siitä, missä muutoksen vaiheessa kukin työntekijä menee. (Pirinen 2014, 144–146.)

5 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Muutos ja muutosjohtaminen ovat nousseet lähivuosina keskeisiksi johtamisen teemoiksi. Aiheesta on kirjoitettu runsaasti oppaita ja tehty useita tutkimuksia. On tutkittu työhyvintointia muutostilanteessa, muutosjohtamiseen tarvittavia työohjeita, vuorovaikutuksen merkitystä muutostilanteiden johtamisessa sekä esimiesten valmiutta toimia muutosjohtajina (Ahonen 2014, 43). Tähän opinnäytetyöhön on valittu tarkastelun kohteeksi kolme opinnäytetyötä, jotka koulutusalaista riippumatta käsittelevät muutosta ja muutosjohtamista. Näkökulmina näissä tutkimuksissa ovat lähiesimies, henkilöstöhallinto ja työntekijät. Tutkimusten tulokset mukailevat hyvin pitkälti tässä opinnäytetyössä aikaisemmin läpikäytyjä teemoja. Muutos on tullut jäädäkseen ja tutkimuksista käy ilmi, että muutos ja muutosjohtaminen ovat nousseet keskeiseen asemaan esimiestyössä, alasta riippumatta.

Palvelujen tuottamista ja johtamista opiskelleen Katja Ahosen (2014) opinnäytetyössä pyrittiin ymmärtämään sekä muutosprosessin kokemuksia että kehittämään muutosprosessin johtamiseen uusia lähestymistapoja. Painopisteenä oli selvittää, millä tekijöillä on henkilöstön mielestä suurin merkitys onnistuneen muutoksen läpiviemisessä ja miten muutosvalmiutta voidaan kehittää. Tutkimuksessa hyödynnettiin haastattelututkimusta. Selvisi, että tärkeimmiksi muutosjohtamisen vaiheiksi haastateltavat määrittivät: yhteisen näkemyksen luomisen ja sen ankkuroimisen käytäntöön. Muutostarpeen määrittelyssä korostui realistisuus ja tavoitteen ymmärtäminen. Ajantasainen tiedottaminen ja esimiestyö ovat läsnä jokaisessa muutoksen vaiheessa. Tämän lisäksi yksilön arvostaminen ja työhyvintointiin panostaminen korostuivat. (Ahonen 2014, 48.)

Liiketalouden koulutusohjelmaa opiskelleen Susanna Kallion (2014) opinnäytetyö taas käsitteli muutosta henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena oli kertoa henkilöstön tunteuksia muutosprosessissa. Opinnäytetyöstä käy ilmi, että työntekijän oma motivaatio parantaa muutoksessa pärjäämistä. Merkittävät ja läheiseksi koetut muutostavoitteet lisäävät henkilöstön muutoshalukkuutta. Ennakoiva ja vuorovaikutteinen muutosviestintä ja ihmisläheinen muutosjohtajuus sitouttavat henkilöstön muutokseen. Muutos lähtee aina ihmisistä ja henkilöstö onkin muutoksen tärkein voimavara. Onnistunut muutos on suunnittelua, tarkkaa pohjatytöä ja henkilöstön osallistamista kaikissa muutoksen vaiheissa. (Kallio 2014,6,31.)

Sosiaaliaalaa opiskelleen Tanja Vanharannan (2012) kehittämisprojektin tavoitteena oli tehdä muutosjohtamisen ohjeistus organisaation henkilöstöhallinnolle. Tutkimuksellisesti osiossa selvitettiin esimiesten valmiuksia muutosjohtamiseen ja sitä, miten niitä tulisi kehittää. Työn avulla saatiin tietoa esimiesten olemassa olevista muutosjohtamisvalmiuksista ja siitä minkälaista koulutusta he kaipaavat ja tarvitsevat muutosjohtamiseen. Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluina. Tutkimuksessa saatiin selville, että

- muutosta ei saa tehdä vain muutoksen vuoksi, vaan muutoksella tulee olla selkeä päämäärä, jota kohden esimies johtaa työyhteisöä
- muutosjohtaminen on kokonaisuuksien hallintaa
- muutoksesta keskustelu yhdessä työntekijöiden kanssa koetaan tärkeänä
- työntekijöiden motivointi, huomioiminen ja osallistaminen ovat avainasioita muutosjohtamisessa
- viestintä on yksi tärkeimpiä asioita muutosjohtamisessa
- viestinnän tulee olla realistista, avointa ja se tulee tehdä oikeaan aikaan
- avoin ja rehellinen viestintä lisää ymmärrettävyyttä
- oikeanlainen viestintä tukee työntekijöitä muutoksessa ja toimii voimavarana.

(Vanharanta 2012, 6, 24–26.)

6 TUTKIMUS: CASE OSUUSRAVINTOLA OKSA

Tutkimuksen kohteena oli Pirkanmaan Osuuskaupan nopean ruokailun yksikkö, Prisma Kangasalla toimiva Osuusravintola Oksa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa reaaliaikaista tietoa Pirkanmaan Osuuskaupalle projektin onnistumisista ja mahdollisista kehittämiskohteista. Tutkimustulosten kautta pyrittiin löytämään suuntaviivoja alkavan Kalevan muutosprojektin onnistumisen takaamiseksi.

Koska tutkimuksen avulla pyrittiin tuottamaan sekä reaaliaikaista tietoa että uusia työkaluja esimiestyön tueksi, lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi silloin, kun halutaan tuottaa kehittämis ehdotuksia ja halutaan samalla ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37). Sen sijaan, että tutkimuksessa lähdettäisiin liikkeelle yleisistä teorioista, tapaustutkimuksessa lähtökohtana on analysoitava tai tutkittava tapaus. Usein kehittämistehtävän määrittely nojaa kehittämisen kohteesta kiinnostuneen aikaisempaan tietoon ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2009, 54.) Tässä tutkimuksessa tutkijan työkokemustausta Pirkanmaan Osuuskaupan palveluksessa ja syventävä esimiesharjoittelu kehittämisen kohteessa muodostivat tutkimuksen asiantuntijapohjan. Lähtötilanteen arviointi ja tutkimuskysymysten asettelu perustui siis tutkijan aiempaan tietoon ja kokemuksiin. Tätä täydensi ryhmäpäällikön kanssa käyty sähköpostikeskustelu, liittyen tulevaan Kalevan projektiin. Tutkimusongelman ratkaiseminen tuotti Pirkanmaan Osuuskaupalle arvokasta tietoa muutosprojektista. Alkavaa Kalevan muutosprojektia silmällä pitäen konkreettinen kehittämistehtävä oli tärkeä.

Tutkija toimi itse vastuullisessa roolissa Osuusravintola Oksan muutosprojektiryhmässä, syventävän harjoittelunsa aikana. Tämä takasi asiantuntevan otteen tutkimuksen pohjaksi. Asiantuntijuutta syvensi teoriaviitekehys, jossa oli nostettu esiin muutoksen maailmaa, muutosjohtajan profiilia ja muutosviestinnän käytänteitä. Aikaisemmista tutkimuksista (eri koulutusalojen opinnäytetyöt) haettiin inspiraatiota ja näkökulmaa tutkimuksen toteuttamiselle.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää muutosjohtamisen ilmiötä paremmin, tuottamalla reaaliaikaista tietoa jo päättyneestä muutosprojektista. Tarkoituksena oli hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin näin ollen laadullinen (kvalitatiivinen) haastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa kohteet on harkitusti valittu ja on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia tai jopa osallistuu toimintaan, tehden siitä tulkintoja (Ojasalo ym. 2009, 94). Haastattelu on hyvä yhdistää kehittämistyössä muihin menetelmiin, sillä useimmiten menetelmät tukevat hyvin toisiaan (Ojasalo ym. 2009, 95). Koska Osuusravintola Oksan muutosprojektiin osallistui useampi työntekijä (noin kolmekymmentä) päädyttiin haastattelun rinnalla käyttämään toisena tutkimusmenetelmänä kyselyä.

Haastattelu mahdollistaa vaikeiden tai arkojen aiheiden selvittämisen ja sillä on mahdollista kerätä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa (Ojasalo ym. 2009, 95). Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, sillä kysymykset oli osittain laadittu ennakoon. Haastattelun kohteena oli Osuusravintola Oksan uusi ravintolapäällikkö. Haastatteluun liittyi etukäteen täytettävä ennakkotehtävä, missä hyödynnettiin teoriaviitekehysten luvussa 3 käsiteltyjä aihealueita sekä kuvioita. Ennakkotehtävän tarkoituksena oli kartoittaa ravintolapäällikön persoonaa ja johtamisen tyyliä (liite 1). Haastattelun runko pohjautui teoriataustaan, pääpaino kysymysten asettelussa oli muutosjohtajan profiilissa ja viestinnän käytänteissä (liite 2). Haastattelu toteutettiin Osuusravintola Oksassa. Haastattelun kulku oli sujuva ja ilmapiiri hyvin rento ja avoin.

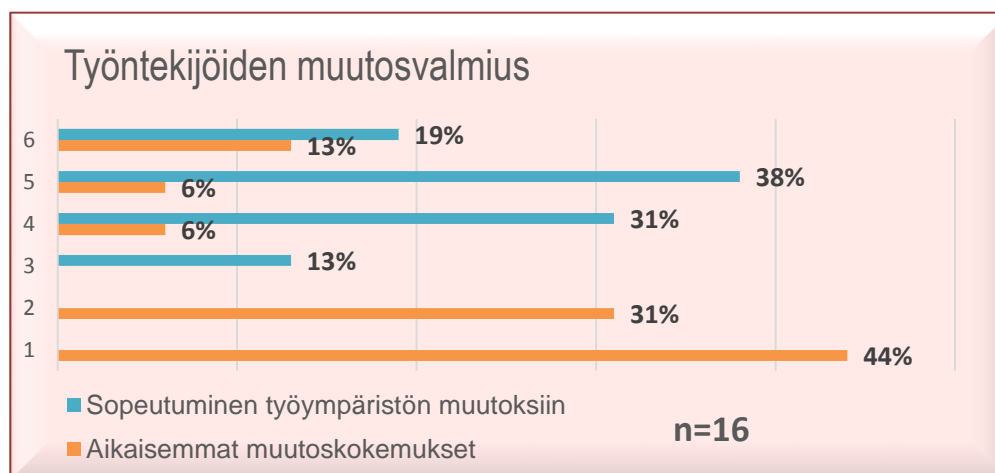
Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa muutosprojektiin osallistuneiden työntekijöiden muutoskokemuksista. Kyselyn perusjoukkona oli siis näin ollen Osuusravintola Oksan muutoksen kokeneet työntekijät (kolmekymmentä henkilöä). Kyselylomakkeessa käytettiin kysymysten asettelun sijaan väittämiä, jotka perustuivat teoriataustaan. Väittämät jaettiin kategorioihin, joiden pääotsikoina olivat muutosvalmius, aikataulu ja vastuualueet, esimiestyö, viestintä ja työilmapiiri, muutoksen jälkeen ja jälkipyykki. (liite 3.) Kysely toteutettiin jakamalla kyselylomake henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle. Tämän lisäksi työntekijöitä lähestyttiin sähköpostitse, jolloin kysely oli mahdollista täyttää myös sähköisesti. Seuraavassa luvussa esitellään kyselyn tuloksia, rinnakkain haastattelun tuottaman materiaalin kanssa. Kyselytutkimuksesta esiin nousseisiin asioihin pyritään löytämään tarkennusta tai selvitystä haastattelun tuottamasta materiaalista.

6.2 Tutkimustulokset

Kyselylomakkeeseen saatiin kokonaisuudessaan kuusitoista vastausta, siis yli puolet oletetusta kokonaismäärästä. Vastanneista kahdeksan työskenteli ennen muutosprojektin alkamista vanhassa ravintolamaailmassa ja kaksi Oma keittiöllä. Vastanneista kuusi ilmoitti tulleen uutena työntekijänä Osuusravintola Oksaan. Kyselyssä vastaajan tuli arvottaa muutoskokemuksensa asteikolla 1-6 sen mukaan, oliko hän esitetystä väitteestä täysin samaa mieltä, lähes samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, jokseenkin eri mieltä vai täysin eri mieltä. Asteikossa numero kuusi edusti täysin samaa mieltä – kokemusta, numero yhden kuvastaessa täyttä erimielisyyttä. Näin ollen kokemukset asteikolla 1-3 kuvastavat negatiivista muutoskokemusta, positiivisen kokemuksen jakautuessa asteikolle 4-6. Tätä jaottelua on käytetty myös tutkimustulosten analysoinnissa ja tuloksista muodostetuissa kaavioissa.

6.2.1 Muutosvalmius

Työntekijöiden muutosvalmiutta selvitettiin sekä aikaisempien muutoskokemusten karsoittamisella, että tämän kyseessä olevan muutoksen vastaanottamisella ja siihen suhtautumisella. Vastaajien aikaisempien yritysten sisäisten muutoskokemusten pääpaino jakautui kokemusasteikolla yhden ja kahden välille. Vastaajista 40% ei ole kokenut suuria yrityksen sisäisiä muutoksia, kun taas vain 13% ilmoitti kokeneensa suuria muutoksia aikaisemmin. Tästä huolimatta suurin osa vastaajista kokee kuitenkin sopeutuvansa eriasteisiin muutoksiin nopeasti, sillä kokemukset jakautuvat asteikolla kuuden ja viiden välille (kaavio 1.)



KAAVIO 1. Muutosvalmius

Haastattelusta kävi ilmi, että henkilökunnan muutoskyvykkyyttä ei kartoitettu etukäteen. Uudesta ravintolamaailmasta oli tiedotettu, mutta esimerkiksi muutosvastarintaa ei mitattu. Muutosvastarintaa oli havaittavissa heti muutoksen alkuvaiheessa, erityisesti Oma keittiön puolella.

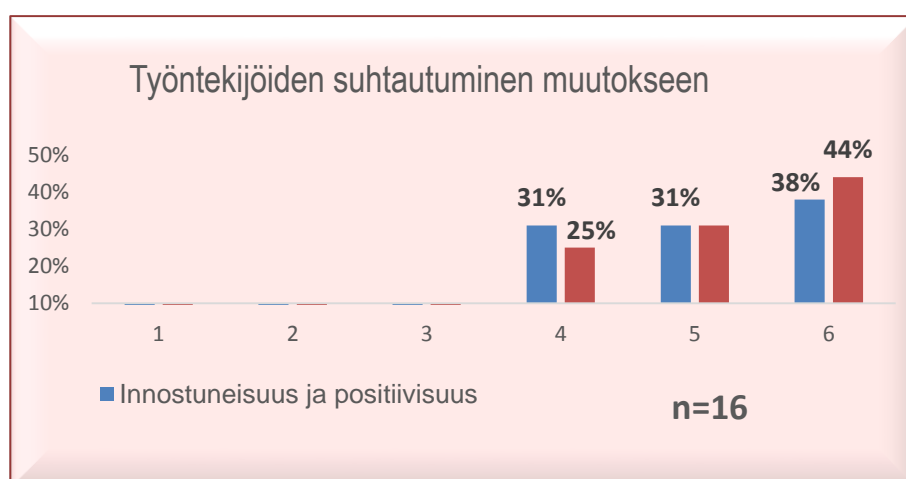
Haastattelussa todettiin, että kaikki ryhmän muodostumisen vaiheet (taulukko 2) olivat havaittavissa muutoksen eri vaiheissa. Muutoksen alkuvaiheessa Oma keittiön väki oli voimakkaasti ensimmäisessä ryhmän muodostumisen vaiheessa (forming). Käytiin paljon keskusteluja siitä, mikä fiilis on. Asioita ei otettu vastaan, eikä niistä haluttu keskustella. Vaikka asioista yritettiin herättää keskustelua kasvotusten, pääsääntöisesti keskustelut käytiin johtoportaan selän takana. Vanhan ravintolamaailman työntekijät olivat kolmannessa vaiheessa (norming). Epävarmuutta ja pelkoa oli paljon, vaikka innostuneisuus olikin korkea. Uusi ravintolapäällikkö otettiin hyvin vastaan, vanhan ravintolapäällikön siirtyessä vuoropäällikön tehtäviin. Neljännessä vaiheessa (performing) olivat kaikki uudet työntekijät, jotka tulivat Oksaan töihin rekrytoinnin kautta. Uudet työntekijät tulivat uuteen työpaikkaan ja koska he olivat tehneet jo mielessään oman pohjatyon sille, että ovat vaihtamassa työpaikkaa, he olivat näin ollen valmiita muutokseen.

Kyselyyn vastanneista 40% koki olevansa osittain samaa mieltä siitä, että työntekijät saivat riittävästi tietoa siitä, mikä muuttuu ja miksi on muututtava, 25% oli täysin eri mieltä asiasta. Yli puolet työntekijöistä koki, ettei muutoksen merkitystä oman työn näkökulmasta avattu riittävästi. Positiivisesti muutoksesta viestimiseen ja sen avaamiseen työntekijän omasta näkökulmasta suhtautui kuusi prosenttia kaikista vastanneista. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että muutosvisio viestittiin uudelle ravintolapäällikölle hyvin ja se vahvistui matkan varrella koko ajan. Visiosta annettu materiaali oli kuitenkin jokseenkin pintapuolista ja vision viestimisen helpottamiseksi syvällisempi tieto olisi ollut tarpeen. Henkilökunnalle oli myös viestitty muutoksesta jonkin verran etukäteen, ennen uuden ravintolapäällikön töiden alkamista. Haastattelusta kävi ilmi, että työntekijät tiedostivat muutoksen, mutta syyt sen taustalla jäivät henkilökunnalle osittain pintapuolisiksi.

Haastattelusta kävi ilmi, että ravintolapäällikkö ei vaikuttanut muutosta johtavan tiimin kokoamiseen. Oli aluksi epäselvää, keitä tähän muutostiimiin kuului. Osa tiimin jäsenistä esiteltiin palaverissa, jonka jälkeen työt alkoivat heti. Ohjaavaan tiimiin kuuluivat Prismän ryhmäpäälliköt, nopean ruokailun keittiöpäällikkö, vanhan ravintolan ravintolapäällikkö sekä esimiesharjoittelija TAMKista.

Ohjaavan tiimin jäsenet tutustuivat toisiinsa työn ohessa omatoimisesti. Muutosprojektin onnistumisen takaamiseksi ei asetettu erityisiä mittareita. Ryhmäpäälliköt jakoivat vastualueet ohjaavassa tiimissä ja asiat olivat sovittuina ennen kuin uusi ravintolapäällikkö aloitti työssään. Kokonaisuutena tiimi oli toimiva. Ohjaava tiimi oli muutoksen johtamisen kannalta erityisen tärkeä, koska ravintolapäällikkö valittiin Osuuskaupan ulkopuolelta ja näin ollen talon tavat olivat hänelle uusia. Kyselytutkimuksesta käy ilmi, että osalle työntekijöistä (56%) jäi epäselväksi, keitä muutokseen toteuttamaan tiimiin kuului ja mitkä heidän roolinsa muutoksessa olivat.

Työntekijöistä 56% koki, ettei saanut tuoda mielipidettään julki muutoksesta kerrottaessa. Vain kuusi prosenttia vastanneista koki tulleen kuulluksi muutoksen alkuvaiheessa. Vastanneista 88% koki, että muutoksesta oli helppo innostua. Myös 94% koki muiden työntekijöiden suhtautuneen tulevaan muutokseen innostuneesti ja positiivisesti. Tutkimustulosten mukaan suhtautuminen tulevaan muutokseen oli positiivinen: muutos koettiin tarpeelliseksi ja siihen suhtauduttiin innostuneesti (kaavio 2).

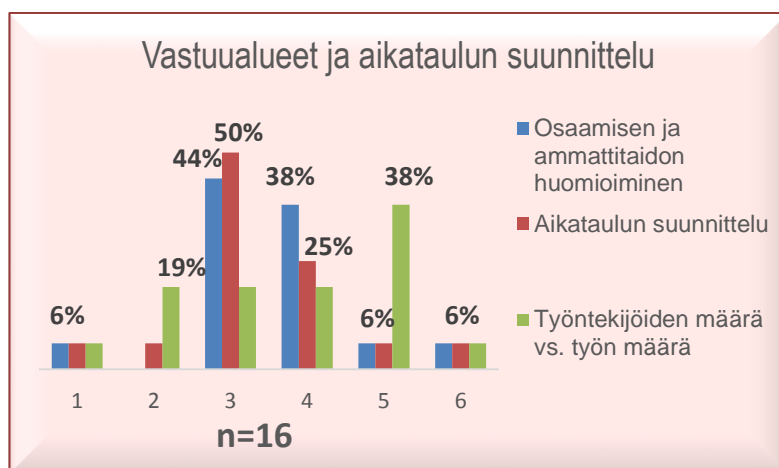


KAAVIO 2. Suhtautuminen muutokseen.

6.2.2 Aikataulu ja vastualueet

Tutkimuksen mukaan työntekijöistä 44% koki, että muutostyön toteutus ja aikataulun selvennys työntekijöille jäi puutteelliseksi. Tästä huolimatta valtaosa (63%) koki oman roolinsa muutoksessa selkeäksi ja yli puolet (56%) koki saaneensa riittävästi vastuuta muutoksen eri vaiheissa. Työntekijöiden jaksamiseen olisi työntekijöiden mukaan pitänyt kiinnittää enemmän huomiota, sillä 63% koki työntekijöiden jaksamiseen panostamisen riittävyyden negatiivisena.

Seuraavaan kaavioon 3 on tiivistetty muutoskokemusten jakautuminen aikataulun suunnittelussa onnistumisen, työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon huomioimisen sekä työntekijöiden määrän mitoituksen osalta.



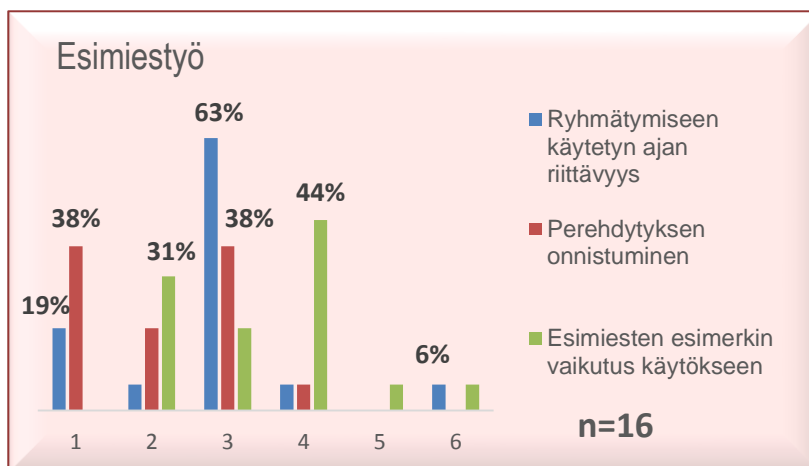
KAAVIO 3. Vastuualueet ja aikataulut

Työntekijöistä 38% koki, että heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa huomioitiin hyvin uuden ravintolan toimintojen suunnittelussa. Osa työntekijöistä (38%) oli kuitenkin osittain eri mieltä ja koki, ettei omaa osaamista ja ammattitaitoa huomioitu riittävästi. Suurin osa koki työntekijöiden määrän suhteessa työn määrään riittäväksi. Aikataulun suunnittelu sai kuitenkin pyyhkeitä, 50% oli osittain eri mieltä sen onnistumisesta. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että Osuusravintola Oksan projektissa aika oli kortilla. Aikaa kului paljon asioiden selvittämiseen ja tiedonhankintaan, josta johtuen asiat jäivät roikkumaan, joka taas johti niiden kasaantumiseen. Ajan hallitsemisessa hyödynnettiin tehtävälistoja ja kalenteria. Osa asioista oli myös muistin varassa. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että vieläkin parempi organisointi ja etukäteen suunnittelu olisi helpottanut ajankäyttöä huomattavasti.

6.2.3 Esimiestyö

Suurin osa vastaajista (81%) koki, että ravintolapääällikkö ja ylin johto olivat riittävästi läsnä muutoksen eri vaiheissa, 13% oli kuitenkin osittain eri mieltä asiasta. Työntekijöistä 56% kokee olleensa vain osittain samaa mieltä siitä, että heidän tunteensa ja mielipiteensä huomioitiin hyvin. Yhteensä 44% vastaajista kokee olevansa joko osittain tai jokseenkin eri mieltä asiasta. Haastattelusta kävi ilmi, että aikaa työntekijöiden kanssa keskusteluun ja heidän tapaamiseen melko vähän, muutamia päiviä. Päätettäviä ja hoidettavia asioita sekä palavereja oli niin paljon, ettei suorittavalle työlle jäänyt aikaa. Myös konkreettinen muutosvastarinta jäi kohtaamatta. Tieto muutosvastarinnasta tuli muilta muutostiimin jäseniltä, jolloin ongelmia pyrittiin lähestymään keskustelun ja ymmärtämisen kautta.

Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus koettiin negatiivisena työntekijöiden keskuudessa. 94% työntekijöistä koki, ettei perehdytykseen varattu riittävästi aikaa ja yksilölliset tarpeet jäivät huomioimatta. Ryhmäytymiseen käytetyn ajan riittävyys, perehdytyksessä onnistuminen ja esimiesten oman esimerkin vaikutuksen kokemukset on tiivistetty seuraavaan kaavioon 4.



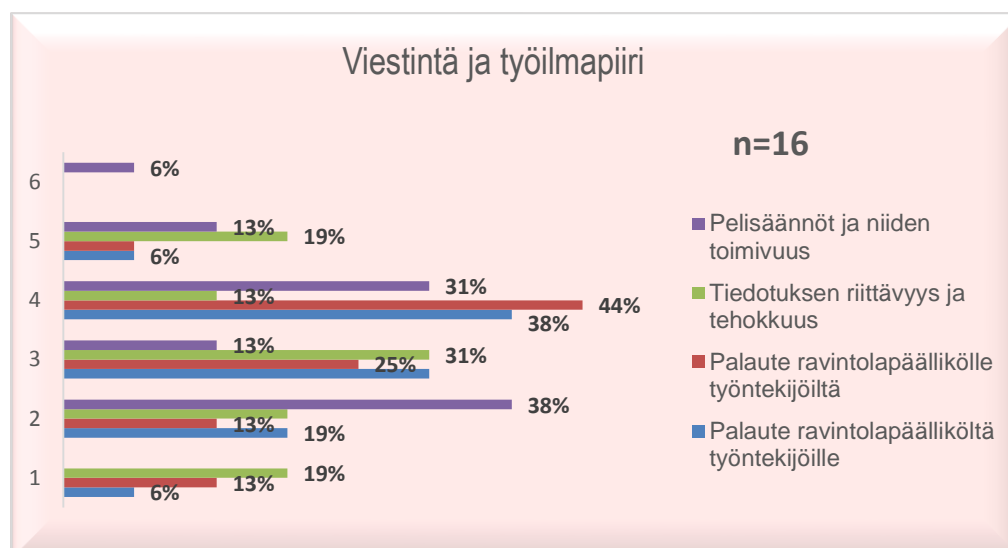
KAAVIO 4. Esimiestyö

Suurin osa työntekijöistä koki, ettei heidän ryhmäytymiseensä käytetty riittävästi aikaa. Perehdytys koettiin epäonnistuneena, onnistumisen kokemukset jakautuivat pääpiirteittäin negatiiviselle asteikolle. Suurin osa työntekijöistä koki, että esimiesten omalla esimerkillä oli vain osittain tai ei ollenkaan merkitystä työntekijän omaan käyttäytymiseen ja asenteeseen. Ravintolapäällikön helppo tavoitettavuus ja helposti lähestyttävyys jakaa työntekijöiden kokemuksia kahtia. Työntekijöistä 69% koki, että ravintolapäällikkö oli tavoitettavissa helposti ja 56% koki hänet helposti lähestyttäväksi. Osa työntekijöistä (31%) koki ravintolapäällikön tavoittamisen ja lähestymisen haasteelliseksi (44%).

Haastattelun perusteella johtamisen tyyleistä nousivat esiin osallistava, visionäärinen, valmentava ja kaverillinen johtaminen. Johtamisen vahvuuksina koettiin kekseliäisyys ja ongelmanratkaisukyky, optimismi, seikkailunhalu sekä innostuneisuus ja energisyys. Kehittämisen kohteiksi esiin nousivat itseluottamus, epävarmuuden sietokyky ja sopeutumiskyky. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että kehittämisen kohteet ovat tietoisia ja niitä työstetään päivittäisessä esimiestyössä, pyrkien jatkuvaan kehittymiseen.

6.2.4 Viestintä ja työilmapiiri

Viestinnän kanavien monipuolinen käyttäminen jakaa työntekijät kahteen leiriin. Puolet vastaajista koki, että viestinnässä hyödynnettiin riittävästi erilaisia kanavia, kun taas toinen puoli vastaajista koki, ettei erilaisia viestinnän keinoja käytetty riittävästi. Valtaosa (44%) koki, ettei mieltä askarruttaneisiin kysymyksiin saanut vastausta riittävän tehokkaasti. Työntekijöiden kokemukset yhteisien pelisääntöjen muodostamisesta ovat valtaosin positiivisia, 56% vastanneista koki, että työntekijät pääsivät vaikuttamaan yhteisiin pelisääntöihin. Kuitenkin 44% vastanneista kokee vaikutusmahdollisuutensa jääneen pieneksi pelisääntöjen osalta. Kokemukset tiedotuksen onnistumisesta, palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä yhteisten pelisääntöjen toimivuudesta on tiivistetty seuraavaan kaavioon 5.



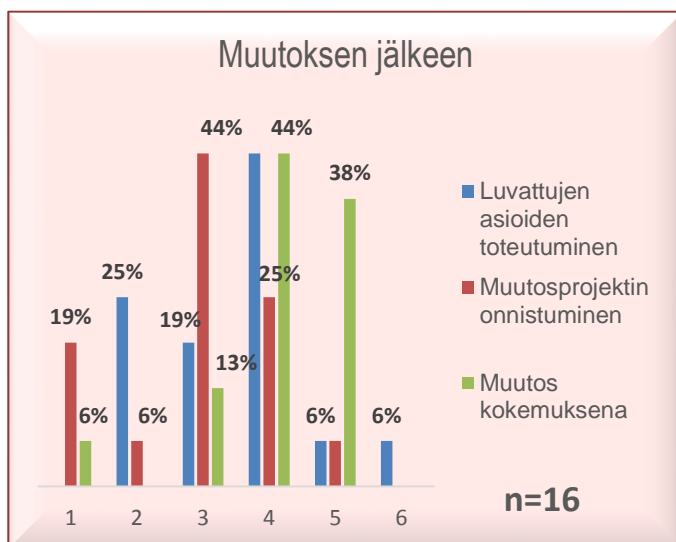
KAAVIO 5. Viestintä ja työilmapiiri

Pääosa työntekijöistä koki tiedotuksen onnistumisen negatiivisena tai puutteellisena. Vain 19% vastaajista koki, että tiedotus oli riittävää ja tieto eteni tehokkaasti ja nopeasti. Haastattelusta kävi ilmi, ettei muutosviestinnälle asetettu erityisiä tavoitteita, eikä sille laadittu etukäteen suunnitelmaa. Sähköpostia käytettiin viestinnän pääkanavana, joskin se tuotti hankaluuksia, sillä osa sähköpostiosoitteista puuttui tai oli virheellisiä. Näin ollen kaikki viestit eivät tavoittaneet jokaista työntekijää. Viestivihko otettiin käyttöön avajaisien aikaan ja se on vakiinnuttanut asemansa sähköpostin ohella yhtenä viestinnän kanavana.

Osa työntekijöistä (38%) koki, ettei yhteisiä pelisääntöjä käyty riittävän selkeästi läpi, eivätkä he näin ollen tiedäneet, miten toimia. Puolet vastaajista koki saaneensa ravintolapäälliköltä riittävästi palautetta, toinen puoli oli eri mieltä asiasta. Samoin puolet vastaajista koki saaneensa mahdollisuuden antaa riittävästi palautetta ravintolapäällikön toiminnasta, 25% ollessa osittain eri mieltä asiasta.

6.2.5 Jälkipyykki

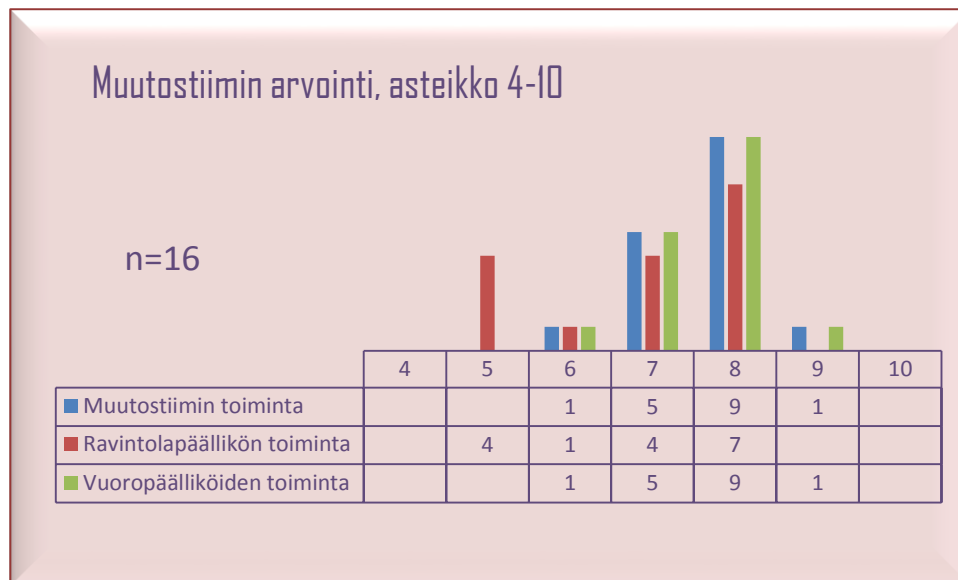
Valtaosa työntekijöistä (69%) koki, ettei onnistumisen hetkiä juhlittu riittävästi, eivätkä onnistumien takana olleet työntekijät saaneet riittävästi kiitosta. Vain 6% vastanneista koki, että muutoksen alussa luvutut asiat toteutuivat kiitettävästi, valtaosa (44%) oli vain osittain samaa mieltä asiasta (kaavio 6).



KAAVIO 6. Muutoksen jälkeen

Työntekijät kokevat pääsääntöisesti muutoksen epäonnistuneena. Vastaajista 44% on osittain eri mieltä siitä, että muutosprojekti onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Vastaajista 19% ja 6% kokee olevansa täysin ja jokseenkin eri mieltä projektin onnistumisesta. Vain 6% vastanneista koki olevansa lähes samaa mieltä muutoksen onnistumisesta. Tästä huolimatta valtaosa vastaajista suhtautui kuitenkin muutokseen positiivisena kokemuksena. Tämä eroaa haastattelun tuloksista, jonka mukaan muutosprojekti on kokonaisuudessaan onnistunut odotusten mukaisesti. Ravintola on auki ja asiat toimivat ihan mukavasti.

Seuraavaan kaavioon 7 on tiivistetty työntekijöiden antamien arviointien jakautuminen muutostiimin toiminnalle, kouluarvosana-asteikolla 4-10.



KAAVIO 7. Muutostiimin toiminnan arviointi

Kouluarvosana-asteikolla 4-10 työntekijöiden antamien arvostelujen keskiarvoksi saadaan

- muutostiimin toiminnalle 7,6
- ravintolapäällikön toiminnalle 6,9 ja
- vuoropäälliköiden toiminnalle 7,6

Työntekijöillä oli mahdollisuus antaa avoimia kommentteja sekä negatiivisista että positiivisista muutoskokemuksista. Työntekijöiden positiiviset ja negatiiviset kokemukset on tiivistetty avoimien vastausten pohjalta seuraavaan taulukkoon 5.

TAULUKKO 5. Positiiviset vs. negatiiviset muutkokemukset

+ Positiiviset kokemukset	— Negatiiviset kokemukset
<p>+ Hyvät uudet tilat, työntekijöiden hyvä yhteishenki</p> <p>+ Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen projektin alkuvaiheessa</p> <p>+ Avun saaminen työkavereilta</p> <p>+ Ravintolapäällikön tsemppaus</p> <p>+ Upeat uudet tilat</p> <p>+ Asiakastyytyväisyyteen panostaminen</p> <p>+ Tiedon kulku sähköpostitse kaikkien ulottuville</p> <p>+ Työntekijöiden innostus uutta ja tulevaa kohtaan</p> <p>+ Viallisten laitteiden nopea korjaaminen</p> <p>+ Tieto uuden ravintolan konsepteista selkeä alusta asti ja niiden selkeyttäminen asiakkaille onnistui</p> <p>+ Oksan aukeaminen aikataulun puitteissa</p>	<p>— Työntekijöiden mielipiteiden/toiveiden huomiointi</p> <p>— Katteettomat lupaukset</p> <p>— Tiedotuksen sujuvuus</p> <p>— Henkilökunnan yhteiset hetket</p> <p>— Ryhmytymiseen panostaminen</p> <p>— Koulutus uusiin laitteisiin, työvälineisiin ja toimintatapoihin</p> <p>— Perehdytyksen onnistuminen ja informaation kulku</p> <p>— Toimimattomat laitteet</p> <p>— Työvuorosunnittelu</p> <p>— Tehtäväkuvan, tavoitteiden, uuden reseptiikan ym. selkeyttäminen</p> <p>— Aikatauluissa pysyminen</p> <p>— Ongelmatilanteiden huomioiminen ja niihin varautuminen ajoissa</p> <p>— Annettuun palautteeseen reagoiminen</p> <p>— Työntekijöiden kuuntelu ja arvostus</p>

Muutosprojektin päätyttyä suurin osa muutoksen kokeneista työntekijöistä (50%) suhtautuu tulevaisuuteen epäilevästi, mutta positiivisesti. Vastanneista 19% suhtautuu tulevaisuuteen luottavaisesti. Vastaajista 31% näkee tulevaisuuden epävarmana, koska asiat eivät toimi vielä riittävän hyvin. Kokonaisuudessaan työntekijät suhtautuvat tulevaisuuteen kuitenkin positiivisesti. Haastattelun perusteella voidaan todeta ryhmän olevan toisessa muodostumisen vaiheessa (storming). Päivittäiseen toimintaan liittyvää kritiikkiä tulee paljon. Energiaa kuluu liiaksi pelisääntöjen pohtimiseen ja toiminnan pyörittämiseen. Hanskat tiskiä asennetta on paljon, sillä työtahti on erittäin kova.

6.3 Johtopäätökset

Osuusravintola Oksan muutosprojektin tutkimustulosten kehittämisen kohteet nojaavat vahvasti esimiestyöhön ja muutosviestintään. Tulos tukee aiheesta jo aikaisemmin tehtyjä tutkimustuloksia. Teoriaviitekehys tukee myös tutkimuksen tulosta, sillä juuri viestintä ja esimiestyö saavat eniten negatiivista palautetta muutosprojektien jälkipuinneissa. Esimerkiksi Mattilan (2007) mukaan juuri ihmisten ja heidän toimintansa sivuuttaminen on useimmiten aiheuttanut kohtalokkaimmat epäonnistumiset muutoksen johtamisessa. Tutkimustulosten analysoinnin perusteella projektin isoimmiksi kompastuskiviksi nousivat

- työntekijöiden kuuntelu ja osallistaminen muutokseen
- aikataulun suunnittelu ja toteutus
- perehdytys ja
- viestintä

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutosjohtamiseen ja sen teorioihin etukäteen perehtyminen olisi helpottanut muutostyötä huomattavasti. Muutos oli jo osittain käynnistynyt, kun uusi ravintolapäällikkö aloitti työnsä, eikä hänellä näin ollen luonnollisesti ollut mahdollisuutta vaikuttaa ohjaavan tiimin muodostumiseen tai muutosviestinnän alkuvaiheisiin. Ravintolapäällikkö tuli projektiin mukaan Osuuskaupan ulkopuolelta, jolloin aikaa talon tapojen ja yrityskulttuurin sisäistämiseen kului luonnollisesti suuri osa muutoksen alkuvaiheesta. Aikaisempi kokemus Pirkanmaan Osuuskaupan toiminnoista (järjestelmät jne.) olisi todennäköisesti helpottanut muutoksen johtamisen aloittamista ja visiosta viestimistä.

Muutosvastarintaa ja työntekijöiden muutoskyvykkyyttä ei mitattu muutoksen alkuvaiheessa. Henkilöstöllä ei myöskään ollut mahdollisuutta ottaa kantaa muutokseen, saati sen toteuttamisen suunnitteluun. Tämä varmasti vaikutti osaltaan muutosvastarinnan voimakkuuteen ja sen heijastumiseen päivittäisessä toiminnassa, sillä kuten aikaisemmat tutkimukset aiheesta ovat osoittaneet, parhaita tapoja sitouttaa henkilöstöä on ottaa heidät mukaan muutoksen toteuttamiseen (Arikoski & Sallinen, 2007, 99). Muutoksen johtamisen kannalta on tärkeää, että ihmiset voivat tuoda esiin näkemyksiään muutoksista ja vaikuttaa muutoksen toteutukseen (Järvinen 2014, 107). Haastattelusta kävi ilmi, että muutosvastarinta oli selkeästi havaittavaa. Pirisen (2014) mukaan muutosvastarintaa tulisi mitata koko muutoksen ajan ja sitä voidaan johtaa vain silloin, kun sille on faktatietoon perustuva suunnitelma.

Osa kyselytutkimuksen tuloksista jakoi työntekijöitä selkeästi kahteen leiriin (viestinnän riittävyyden kokemukset, esimiehen läsnäolon riittävyys, tunteiden huomioiminen). Tämä tukee teoriaviitekehysten ajatusta siitä, että työntekijän käytös muutoksessa voi riippua myös temperamentista (Green 2007, 28; Pirinen 2014, 188). Ulospäinsuuntautuneet, ekstrovertit, työntekijät ilmaisevat tunteensa avoimesti, kun taas sisäänpäin kääntyneet, introvertit, käpertyvät epävarmassa tilanteessa itseensä. Introvertit persoonat saattavat pitää ajatukset sisällään ja esimiehen voi olla vaikea havaita tilannetta. Persoonallisuuserojen lisäksi yksilön oma historia, yrityksen historia sekä muutoksen suuruus ja merkitys ovat avainasemassa yksilön suhtautumisessa muutokseen (Pirinen 2014, 188.). Muutoskyvykkyyden ja muutosvastarinnan mittaaminen, esimerkiksi muutoskäyrää hyödyntäen, olisi todennäköisesti helpottanut muutosjohtamista. Kiinnittämällä erityistä huomiota introverttien yksilöiden huomioimiseen, olisi heidän muutoskokemuksensa ehkä voitu kääntää negatiivisen sijaan positiiviseksi. Oksan projektissa yli puolet työntekijöistä koki, ettei muutosta avattu oman työn näkökulmasta riittävästi ja 38% koki, ettei omaa ammattitaitoa ja osaamista huomioitu tarpeeksi. Jokaiselle mielekkään ja sopivan roolin etsiminen (Arikoski & Sallinen, 2007,99) olisi todennäköisesti vähentänyt negatiivisten kokemusten määrää.

Haastattelusta kävi ilmi, että kaikki ryhmän muodostumisen vaiheet olivat havaittavissa muutoksen alkuvaiheessa. Tämä tukee teoriaviitekehyksen ajatusta siitä, että muutos etenee vaiheittain ja organisaatiokulttuurilla on keskeinen vaikutus muutoksen kokemiseen. Oksan projektissa yhdistettiin kaksi toisistaan erilaista organisaatiokulttuuria (Oma keittiö ja vanha ravintolamaailma). Organisaatiokulttuurien erojen etukäteen kartoittaminen (esimerkiksi työehtosopimusten väliset ja toimintaympäristöjen väliset erot) ja näiden kulttuurien erityispiirteiden tunnistaminen olisi saattanut helpottaa muutoksen viestimistä, sen johtamista sekä näiden kahden kulttuurin yhteen sulauttamista.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että muutosvision viestiminen ja työntekijöiden osallistaminen muutoksen toteuttajiksi toteutui vain osittain. Näin ollen osa Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisesta mallista (ks. kuvio 4,22) sivuutettiin kokonaan tai niiden läpikäymistä nopeutettiin. Kotterin (1996) mukaan yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin aiheuttaa lähes poikkeuksetta ongelmia.

Oksan muutosprojektissa käytettiin vaihtelevasti visionääristä, valmentavaa, kaverillista ja osallistavaa johtamisen tyyliä. Teoriaviitekehyksen perusteella voidaan todeta, että edellä mainitut johtamisen tyylit ovat muutosjohtamisen näkökulmasta haasteellisia. Idearikas visionääri saattaa muuttaa nopeasti näkemyksiään ja valmentavan johtamisen haasteena taas on valmentajan vastuu saada työntekijät oivaltamaan asioita itse (Pirinen 2014, 81–91). Kaverillisessa johtamisessa vaikeiden päätösten tekeminen ja epäkohtiin puuttuminen voi olla hankalaa liiallisen toverillisuuden vuoksi. Osallistava tyyli taas vie runsaasti aikaa. (Pirinen 2014, 81–91.) Greenin (2007) mukaan johtajat, jotka toimivat auktoriteetteina sekä demokraattisina, osallistavina ja valmentavina johtajina, saavat aikaan parhaan lopputuloksen. Voidaan siis todeta, että oman johtamisen tyylin ja sen haasteiden tiedostamisella on keskeinen vaikutus muutoksen johtamisessa ja siinä onnistumisessa.

Kilpisen (2008) ja Pirisen (2014) mukaan yksityiskohdat on oltava mietittynä, jotta muutos voi onnistua. Vaaditaan aikatauluja, vastuualueita, asioiden yksinkertaistamista ja priorisointia. Oksan projektin tutkimustulokset tukevat teoriaviitekehyksen näkemystä siitä, että ajanhallinta, delegointi ja priorisointi korostuvat muutoksen aikana (Arkoski & Sallinen 2007, 101). Tutkimuksen tulokset tukevat Mattilan (2007) näkemystä siitä, että muutostilanteessa esimiehen kalenteri täyttyy nopeasti normaalin johtamisen lisäksi erilaisten tapaamisista, projekteista ja suunnittelukokouksista.

Avoin tiedotus ja selkeä kommunikointi ovat esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutostilanteessa (Arikoski & Sallinen 2007, 17; Kilpinen 2008, 206). Oksan muutosprojektissa viestinnän onnistuminen koettiin pääpiirteissään negatiivisena. Viestintä saakin yleensä eniten kriittistä palautetta muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2006, 91; Pirinen 2014, 116). Tutkimustuloksista heijastuu useampi epäonnistuneesta viestinnästä (kuvio 7) aiheutuva jälkiseuraus (epävarmuuden kasvu, pelisääntöjen epäselvyys) ja tulokset tukevat ajatusta siitä, että muutoksen viestinnälle on luotava suunnitelma. On tiedettävä, kuka viestii, kenelle viestitään, mitä viestitään ja miten ja milloin viestitään. Työntekijät haluavat tietoa eri tavalla: tarpeet ovat erilaiset ja siksi viestinnän välineiden ja keinojen tulee olla erilaisia (Pirinen 2014, 137–138). Pirisen (2014) mukaan tieto muuttuu ja pirstaloituu helposti, jolloin kokonaiskuva saattaa jäädä työntekijöille epäselväksi, eivätkä yksityiskohdat avaudu. Tämä heijastui myös Oksan tutkimustuloksista (oman työn kuvan selkeys, yhteiset pelisäännöt ja niiden toimivuus). Pirisen (2014) mukaan työntekijät tarvitsevat myös henkilökohtaista vuoropuhelua. Pelkkä tieto ei luo ymmärrystä tai saa toimintaa aikaan, vaan se saa merkityksensä vasta käytäntöön sovellettuna (Pirinen 2014, 123). Henkilökohtaisten muutoskeskustelujen ja muutosvarttien ottaminen osaksi muutosjohtamista olisi saattanut lisätä positiivisten kokemusten määrää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Oksan projektissa asioiden johtaminen korostui enemmän kuin ihmisten johtaminen. Liiallisella asioiden johtamisella pyritään usein eliminoimaan muutokseen luonnostaan liittyvää sekasortoisuutta (Kotter 1996, 26). Kotterin (1996) mukaan lopputulos tällaisessa muutosjohtamisessa on kuitenkin lähes aina pettymys. Asioiden johtaminen muutoksessa on tärkeää, mutta useimmiten vielä suurempi haaste on ihmisten johtaminen. (Kotter 1996, 26.) Kun uuden oppiminen ja omaksuminen on tapahtunut, on esimiehen tehtävä kannustaa, antaa palautetta ja palkita (Pirinen 2014, 57). Muutoksen loppuvaiheessa on hyvä tehdä tilinpäätös yhdessä tiimin kanssa. On tärkeää laatia yhteiset pelisäännöt ja valvoa niiden noudattamista. Pelisäännöt takaavat jäsenille oikeudenmukaisen ja tasavertaisen kohtelun sekä lisäävät turvallisuuden tunnetta. (Pirinen 2014, 58.)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaaditaan konkreettisia työkaluja esimiestyön tueksi, jotta muutos voidaan johtaa onnistuneesti läpi. On myös tärkeää luoda väliaikavoitteita ja juhlia onnistumisen hetkiä yhdessä työntekijöiden kanssa. On pyrittävä ymmärtämään työntekijöiden muutoskyvykkyyttä ja huomioitava yksilölliset tarpeet heidän muutosmatkallaan, sillä vain heidän kauttaan onnistunut muutos on mahdollinen.

6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa reaaliaikaista tietoa Pirkanmaan Osuuskaupalle päättyneestä muutosprojektista, Osuusravintola Oksasta. Tiedon keräämiseen käytettiin kahta eri menetelmää. Tutkimusmateriaali (haastattelun ennakkotehtävä, haastattelun runko ja kyselylomake) pohjautuivat aiemmin esitettyyn teoriataustaan. Kyselytutkimuksen yhteenveto on koostettu niin, etteivät yksittäiset mielipiteet tai kommentit ole tunnistettavissa. Haastattelun tukena käytettiin etukäteen täytettävää ennakkotehtävää, joka valmisti haastateltavan haastattelua varten. Haastateltavalle selvitettiin haastattelun alussa tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.

Kyselyn kohderyhmä oli kattava (kaikki muutoksen kokeneet työntekijät) ja kyselyyn saatiin luotettavan tutkimustuloksen takaava määrä vastauksia (yli puolet). Kyselyn kohderyhmälle selvennettiin kyselylomakkeen alussa tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Vastausmäärään vaikutti osaltaan vaihtuvuus työntekijöiden keskuudessa, sillä osa muutoksen kokeneista työntekijöistä oli jo tutkimuksen toteuttamisen aikaan vaihtanut muihin tehtäviin, eikä työskennellyt enää Osuusravintola Oksassa. Kyselyyn tuli vastauksia sekä vanhasta ravintolamaailmasta, Oma keittiöltä että uusilta työntekijöiltä. Voidaan siis todeta, että kyselyjen tuottamat tulokset ovat luotettavia, koska tulokset edustavat kattavasti ja monipuolisesti osaa kohderyhmästä.

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisemmin esitetyn teoriaviitekehyksen kanssa. Tulosten yhteneväisyys teoriaviitekehykseen takaa sen, että tulokset ovat yleistettävissä ja liitettävissä muutosjohtamisen kehittämiseen. Esille nousseet kehittämisen kohteet vahvistavat näkemystä siitä, että työkaluja muutosjohtamisen tueksi on tarpeen kehittää.

7 MUUTOSJOHTAMISEN TYÖKALUT ESIMIHELLE

Teoriaviitekehyksen ja Case Oksan tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että keskeisiä tekijöitä muutosjohtamisen onnistumisen takaamisessa ovat monipuolinen muutosviestintä, työntekijöiden osallistaminen ja huomioiminen sekä esimiestyössä onnistuminen. Muutosjohtamisen tueksi on muodostettu johtamisen työkalut näiden teemojen pohjalta. Työkaluja voidaan hyödyntää sekä pienten että suurten muutosten johtamisessa ja lähtökohtana niiden käytännön soveltamisessa toimii nopean ruokailun toimintaympäristö.

Muutoksen viestimisen helpottamiseksi ja jatkuvan viestinnän takaamiseksi on luotu runko viestintäsuunnitelman laatimiseksi, joka luo pohjan muutosviestinnän toteuttamiseksi käytännössä sekä muutoksen aikana että sen jälkeen. Työntekijöiden hyvinvoinnin takaamiseksi ja positiivisten muutostokemusten lisäämiseksi on pohdittu keinoja työntekijöiden jaksamisen tukemiseen ja heidän osallistamiseensa muutokseen sen toteuttajina. Esimiestyön onnistumisen takaamiseksi on nostettu esiin keskeisiä johtamisen teemoja ja loppuun on tiivistetty hyvän muutosjohtajan teesit.

7.1 Viestintäsuunnitelma

Muutosjohtamisen suunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että viestintä on sujuvaa muutoksen alusta sen loppuun saakka. Muutoksen kannalta oleelliset virstanpylväät pilkotaan viestinnän kannalta kriittisiin osiin ja niille tehdään aikataulutus sekä vastuunjako. Näin taataan, että viestit kulkevat reaaliajassa ja ovat kaikkien muutokseen osallistuvien saatavilla. Suunnitelmaan kirjataan viestinnän tavoitteet, kohderyhmä ja käytössä olevat viestinnän kanavat. Muutossuunnitelmassa määritellään, mitä muutosviestinnällä tarkoitetaan ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Suunnitelmaan kirjataan myös työkalut ja keinot: kuka viestii, miten viestitään ja milloin viestitään. Suunnitelmassa huomioidaan myös mahdolliset riskit ja esteet. Viestintäsuunnitelman runko on hahmoteltu seuraavaan taulukkoon 6.

TAULUKKO 6. Muutosviestinnän suunnitelma

MUUTOSVIESTINNÄN SUUNNITELMA, RAVINTOLA X				
MUUTOSVIESTINNÄN TAVOITTEET				
Viestinnän kohderyhmä:				
Tavoitteet ja pyrkimykset:				
Viestinnän toteuttajat:				
Käytössä olevat viestinnän pääkanavat:				
MUUTOSVALMIUS JA MUUTOS-VASTARINTA	Vastuuhenkilö	Miten	Missä	Milloin
Työntekijöiden muutosvalmiuden mittaaminen				
Muutosvastarinnan mittaaminen				
Vastarinnan purkaminen				
Onnistumisen arviointi ja lisätoimenpiteet				
MUUTOSVISIO	Vastuuhenkilö	Miten	Missä	Milloin
Muutosvision viestiminen: taustat ja syyt, mikä muuttuu ja miksi				
Onnistumisen arviointi ja lisätoimenpiteet				
AIKATAULUT JA VIESTINTÄ	Vastuuhenkilö	Miten	Missä	Milloin
Muutoksen aikataulun laatiminen ja sisällön tuottaminen				
Aikataulusta viestiminen				
Viestintä muutoksen aikana				
Onnistumisen arviointi ja lisätoimenpiteet				
TYÖNTEKIJÄT JA VIESTINTÄ	Vastuuhenkilö	Miten	Missä	Milloin
Työntekijöiden osallistaminen viestinnässä				
Muutoskokemusten selvittäminen				

Muutosviestintää suunniteltaessa on tärkeää kartoittaa

1. mitkä ovat sillä hetkellä jo käytössä olevat viestintäkanavat ja mikä on niiden toimivuusaste
2. millä tavoilla viestintä on hoidettu ennen ja kuka siitä on ollut vetovastuussa
3. millaiset ovat työntekijöiden odotukset viestintää kohtaan
4. ovatko kaikki viestinnästä vastaavat valmiita toteuttamaan muutosvisiota odotusten mukaisesti (ei-kielellisen viestinnän on oltava yhtenevä muutosvision kanssa)?

Viestintäsuunnitelman avulla

1. vältetään epäselvältä, päällekkäiseltä ja pirstaleiselta viestinnältä
2. minimoidaan riski siihen, että työntekijöiden saama tieto on ristiriidassa aikaisempien ohjeiden tai viestien kanssa (yhteinen linja ohjeistuksessa ja viestinnässä)
3. varmistetaan, että tieto vastuualleista tavoittaa työntekijät, jolloin he osaavat lähestyä ongelmiaan oikeaa henkilöä
4. taataan viestinnän jatkuvuus ja lisätään näin ollen työntekijöiden turvallisuuden tunnetta.

Viestintäsuunnitelman ohella esimiehen on hyvä varmistaa, että Kotterin (1996) tehokkaan vision viestimisen perustekijät (kuviot 8) toteutuvat muutosviestinnässä. Onnistunut muutosviestintä on selkeää ja persoonallista, omalla esimerkillä johtamista sekä ristiriitojen selvittämistä. Se on antamista ja ottamista sekä asioiden toistoa useissa eri foorumeissa. (Kotter, 1996, 76.)

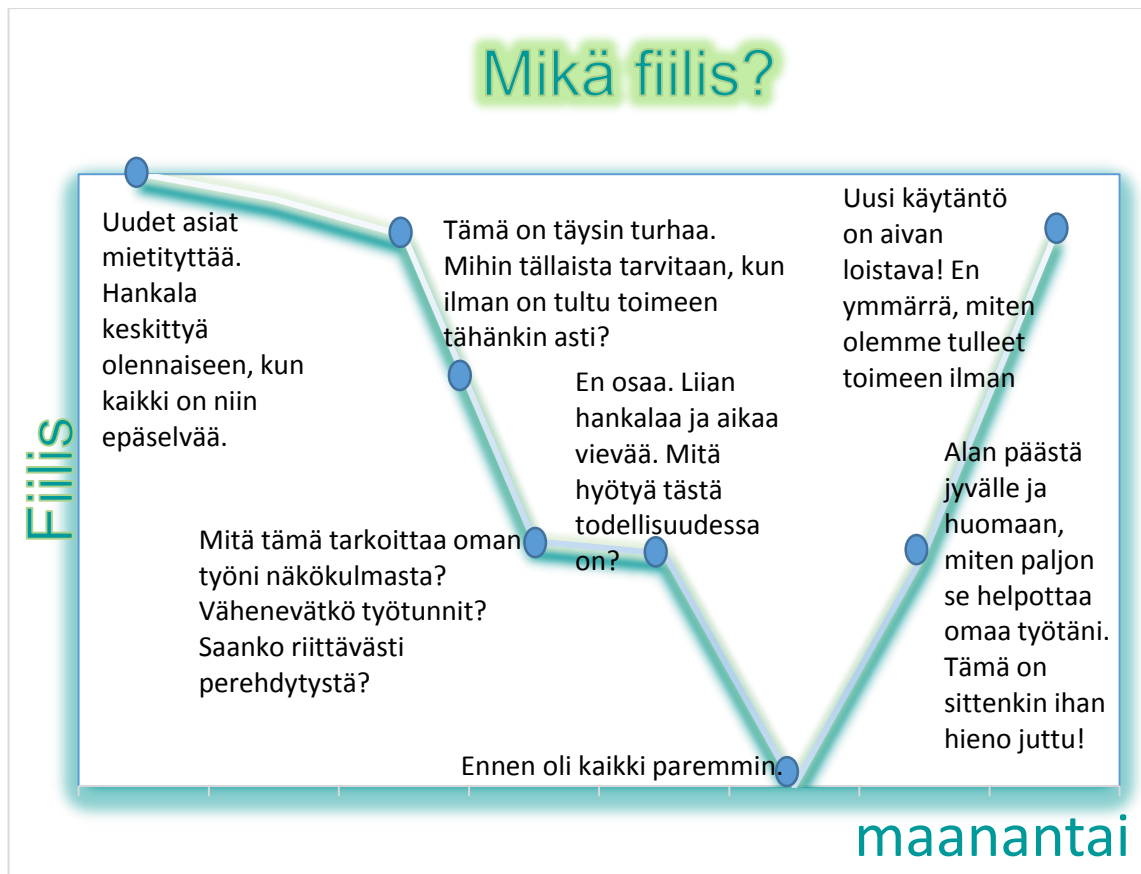
Viestinnän onnistumista on arvioitava jatkuvasti, jotta vältetään puutteellisen viestinnän aiheuttamilta seurauksilta (kuviot 7). Mikäli havaitaan, että viestintä ei toimi alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tai sillä ei saavuteta riittäviä tuloksia, on tehtävä jatkotoimenpiteet onnistumisen takaamiseksi. Keskeistä on löytää keinot viestiä tehokkaasti ja vuorovaikutteisesti työntekijöiden kanssa. On pyrittävä varmistamaan, että työntekijät saavat tietoa riittävän nopeasti, ymmärrettävässä muodossa. On myös kartoitettava mahdolliset riskit ja esteet.

Nopean ruokailun toimintaympäristön näkökulmasta katsottuna viestintäsuunnitelma on hyödyllinen tapa jakaa vastuuta esimerkiksi vuoropäälliköille ja muille muutostiimin jäsenille. Kun asiat on etukäteen sovittu, esimies voi itse ottaa valvojan roolin viestinnän toteutumisesta sen sijaan, että joutuisi itse huolehtimaan kaikista viestinnän osa-alueista. Onnistunut viestintäsuunnitelma on kustannustehokas ratkaisu, sillä hyvin suunniteltuna ja toteutettuna sillä voidaan minimoida huhuista ja spekulatioista aiheutuvia kustannuksia, kun työntekijät voivat keskittyä asioiden ratkaisemisen sijaan varsinaisiin työtehtäviinsä. Onnistuessaan hyvällä viestinnällä voidaan jopa korvata osa henkilökuntapalavereista. Kun tieto uusista asioista ja käytänteistä tavoittaa kaikki reaaliajassa ja tieto avataan työntekijälle ymmärrettävään muotoon, ei henkilökunnan kokoaminen saman pöydän ääreen ole tarpeen. Tällöin nämä resurssit voidaan ohjata sinne, missä niitä todella tarvitaan, esimerkiksi työntekijöiden perehdyttämiseen.

7.2 Työntekijät mukana muutoksessa

Aikaisemman perusteella voidaan todeta, että muutos etenee vaiheittain ja jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan. Muutoksen kokemiseen liittyy runsas tunteiden kirjo, johon työntekijän omalla temperamentilla ja ryhmän muodostumisen vaiheella (taulukko 4) on keskeinen vaikutus. Työntekijät on kohdattava yksilöinä ja heidän tunteensa on otettava huomioon muutoksen kaikissa vaiheissa.

Työntekijöiden muutoshalukkuutta ja muutosvastarinnan voimakkuutta voidaan lähteä mittaamaan erilaisilla keinoilla. Nopea tapa tilanteen selvittämiseen voi olla lyhyt kysely tai fiilismittari, jossa esimies voi hyödyntää apunaan muutuskäyrää (kuvio 3). Fiilismittari voidaan asettaa esimerkiksi ilmoitustaululle, johon työntekijä voi anonyymisti käydä laittamassa merkinnän (tarra, nasta, rastitus) sen mukaan, mikä fiilis hänellä juuri sillä hetkellä on. Halutun ajan kuluttua mittarista tehdään yhteenveto, jonka perusteella esimies saa nopeasti selville, missä kohtaa muutuskäyrää hänen tiiminsä on. Esimerkki tällaisesta fiilismittarista on hahmoteltu seuraavaan kuvioon 7.



KUVIO 7. Fiilismittari muutoshalukkuuden ja muutosvastarinnan mittaamiseen (mu-
kaillen Pirinen, 2014, 39; Kvist & Kilpiä 2006, 128–131).

Fiilismittari on hyvä työkalu silloin, kun tietoa halutaan saada nopeasti ja tehokkaasti. Muutoksesta riippuen aikavälinä voidaan käyttää joko päivää, viikkoa tai kuukautta. Mittari soveltuu hyvin pienten muutosten (uudet toimintatavat jne.) johtamiseen. Isoa muutosta johdettaessa (vrt. Case Oksa) on kuitenkin tärkeää mennä pintaa syvemmälle ja pyrkiä kartoittamaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Tällöin fiilismittari on hyvä yhdistää Pirisen (2014, 144–146) esiin nostamaan muutosvarttiin. Muutosvartti luo työntekijälle mahdollisuuden puhua tunteistaan avoimesti ilman ryhmäpainetta. Henkilökohtaisen keskustelun avulla esimies pääsee selvyyteen siitä, missä vaiheessa juuri tämän työntekijän kanssa mennään ja millaisena hän muutoksen kokee. Perehdytystarvetta on helppo kartoittaa henkilökohtaisen keskustelun avulla. Muutosvartin sijaan tässä käytetään työkalusta kuitenkin nimitystä minikehityskeskustelu, koska dokumentti voidaan hyödyntää myöhemmin varsinaisen kehityskeskustelun apuna. Seuraavaan kuvioon 8 on hahmoteltu minikehityskeskustelun runko, johon esimies voi tehdä tarvittavat muistiinpanot myöhempää käyttöä varten.



KUVIO 8. Minikehityskeskustelun runko

Minikehityskeskustelun avulla esimies

- saa nopeasti kartoitettua työntekijän ajatuksia muutoksesta, osaamisen tasoa ja perehdytyksen tarvetta (joku oppii kerrasta, toinen vaatii enemmän toistoa)
- saattaa löytää kyvykkyyttä, joka hänen muutosta ohjaavasta tiimistään vielä puuttuu (työntekijän kokemus suorittavan työn luonteesta)
- voi löytää ratkaisun työntekijän ongelmaan ennen kuin asia ehtii paisua isoihin mittasuhteisiin tai kasvaa näkyväksi muutosvastarinnaksi
- luo turvallisuuden tunnetta ja on aidosti läsnä
- antaa työntekijälle mahdollisuuden tulla kuulluksi.

Minikehityskeskustelun etu on myös se, että se luo pohjan varsinaiselle kehityskeskustelulle. Varsinaisen kehityskeskustelun koittaessa esimiehellä on valmiina dokumentti edellisestä keskustelusta, jolloin on helppo palata tarkistamaan, ovatko sovitut asiat toteutuneet ja mikä on senhetkinen tilanne.

Kahden edellä mainitun työkalun lisäksi on mahdollisuuksien mukaan hyvä hyödyntää lisänä erilaisia viestinnän keinoja, joilla pyritään hallitsemaan työntekijöiden keskuudessa kyteviä pelon, vihan ja epävarmuuden tunteita. Yksi tällainen keino voi olla paneelikeskustelun järjestäminen. Paneelikeskusteluun kutsutaan kaikki muutokseen osallistuvat työntekijät. Panelisteiksi keskusteluun osallistuvat mahdollisuuksien mukaan kaikki muutosta ohjaavan tiimin jäsenet sekä muut muutoksesta vastuussa olevat henkilöt (ylin johto). Keskustelulle on oltava sisällön ohjaaja, joka ihannetilanteessa on muutoksen ulkopuolinen henkilö.

Sisällön ohjaaja

- pitää huolta keskustelun asiallisesta linjasta
- johdattelee keskustelua keskustelun aloituksilla (etukäteen päätetyt aihealueet)
- jakaa puheenvuorot kuuntelijoiden ja panelistien välillä
- huolehtii ajankäytön hallinnasta.

Sisällön ohjaajan lisäksi on hyvä valita yksi tai kaksi sihteeriä, jotka tekevät keskustelun kulusta muistiinpanoja poissaolijoiden varalle. Tilanne voidaan myös mahdollisuuksien mukaan kuvata videolle, jolloin se on mahdollista jakaa myöhemmin sisäisissä tiedotuskanavissa kaikkien saataville.

Hyviä keskustelunavauksia paneeliin ovat

- muutoksen sisältö: mikä muuttuu ja miksi on muututtava
- muutos työntekijöiden näkökulmasta: miten oma työ tulee muuttumaan
- muutoksen aikataulu: koska alkaa, milloin päättyy ja miten mahdollisiin takaiskuihin on varauduttu
- muutoksen toteuttajat: muutostiimin jäsenet, taustat ja heidän roolinsa muutoksessa
- yhteiset pelisäännöt: millaisena työntekijät kokevat pelisäännöt, mitä asioita he haluaisivat painottaa, ovatko pelisäännöt toimivat.

Paneelikeskustelu on tehokas keino antaa vastauksia työntekijöiden mieltä askarruttaviin kysymyksiin, puhumattakaan osallistavasta vaikutuksesta. Se antaa kasvot muutoksen tekijöille ja vähentää näin ollen huhujen ja spekulatioiden mahdollisuutta. Keskustelun kautta on mahdollista saada uutta näkökulmaa muutokseen. Esiin saattaa nousta asioita, joita muutoksen suunnittelijat eivät ole ehkä ottaneet huomioon. Muutoksen päätyttyä on hyvä palata paneelikeskustelun dokumentteihin ja tehdä vertailu, mitkä asiat ovat toteutuneet odotetusti ja mitä asioita olisi pitänyt painottaa vieläkin enemmän.

7.3 Esimiestyö

Teoriaviitekehyksen ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutosjohtamisessa esimiestyön onnistumisen avaimet nojaavat vahvasti aikataulujen suunnitteluun, asioiden delegointiin, oman jaksamisen huomioimiseen, ihmisten johtamisen painottamiseen, läsnäoloon, viestintään ja oman johtamistyylin tiedostamiseen. Teoriaviitekehysessä on esitetty sellaisenaan hyviä aikataulun suunnittelun, itsensä johtamisen ja ohjaavan tiimin muodostamisen työkaluja, jotka on mahdollista soveltaa sellaisenaan nopean ruokailun toimintaympäristöön (kuvio 6, taulukot 2 & 3).

Greenin (2007) mukaan auktoriteetit sekä demokraattiset, osallistavat ja valmentavat johtajat, saavat aikaan parhaan lopputuloksen muutosta johdettaessa. Esimiehen tulisikin tutustua etukäteen erilaisiin johtamisen tyyliin (kuvio 5). On pohdittava

- mitkä ovat itselle ominaisimmat tyylit johtaa
- voiko jostain itselle ominaisesta tyylistä olla haittaa muutosta johdettaessa
- jos muutosjohtamisen kannalta parhaat tyylit eivät ole itselle ominaisia, millä keinolla niitä olisi mahdollisuus kehittää/saada osaksi johtamista?

Johtamisen tyylin tiedostamisen lisäksi esimiehen on hyvä pohtia omaa johtamistaan Pontevan (2010) mainitsemien esimiehen hyveiden ja Kvist & Kilpiän (2006) muutoskyvykkyyden kehittämisen pohjalta. Hyvä työkalu tähän voi olla perinteisen SWOT-analyysin (vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet) tekeminen. Nelikenttään kirjataan oman johtamisen

1. **vahvuudet:** mitkä ovat minun vahvuuteni esimiehenä
2. **heikkoudet:** missä minun tulee kehittyä paremmaksi
3. **uhat:** mitkä ovat kompastuskiveni esimiehenä
4. **mahdollisuudet:** millaiseksi esimieheksi minulla on mahdollisuus kasvaa.

Oman johtamistyylin lisäksi esimiehen on hyvä tutustua huolellisesti johdettavaan ryhmään tai tiimiin. Jokainen tiimi tai ryhmä on omanlaisensa, täynnä erilaisia persoonia. Näin ollen se, mikä toimii hyvin toisen kanssa, ei johda automaattiseen menestykseen seuraavaa tiimiä tai ryhmää ohjattaessa. On pyrittävä ymmärtämään sisäisiä jännitteitä ja organisaatiokulttuuria.

Aikaisemman perusteella voidaan todeta, että muutokselle on hyvä luoda väliaikatavoitteita ja niiden toteutumista on hyvä seurata. Väliaikatavoitteet voivat liittyä viestintään, koneiden ja laitteiden hallintaan tai yhteisten pelisääntöjen toimivuuteen. On tärkeää, että onnistumisen hetkiä juhlitaan yhdessä ja onnistujat palkitaan. Pirisen (2014) mukaan muutoksen jälkeen on hyvä tehdä tilinpäätös yhdessä tiimin kanssa: missä onnistuttiin, mitä olisi voitu tehdä paremmin, miten suhtaudutaan tulevaisuuteen ja miten lähdetään etenemään seuraavaksi.

Teoriaviitekehyksen keskeisimpien oppien ja Case Oksan tutkimuksesta esiin nousseiden teemojen pohjalta on mahdollista löytää keskeisiä teesejä muutosjohtamisessa onnistumisen takaamiseksi. Nämä teesit on tiivistetty seuraavaan kuvioon 9.



KUVIO 9. Muutosjohtajan tärkeimmät teesit.

8 POHDINTA

On kulunut melko tarkkaan puoli vuotta siitä, kun pistin pääni muutosjohtamisen kaninkoloon ja putosin sokkeloiseen muutosten maailmaan. Kaiken olemassa olevan tiedon edessä tunsin voimattomuutta. En osannut aavistaa, kuinka laaja maailma yhden pienen termin taakse kätkeytyi. Olisin aluksi halunnut herätä tästä painajaisesta. Pikkuhiljaa aloin kuitenkin löytää oikeaa suuntaa. Työni punainen lanka on kulkenut matkan muutosten vaiheiden kautta, työntekijöiden näkökulmaa unohtamatta, kohti muutosjohtajan profiilia ja muutosviestintää. Tavoitteena oli ymmärtää muutosta ilmiönä ja luoda sen kautta työkaluja esimiestyön tueksi.

Projektin aikana olen ymmärtänyt, että muutosjohtaminen on sekä tarkkaa asioiden johtamista että persoonallista ihmisten johtamista. Useimmiten se on suurimmissa määrin enemmän sitä jälkimmäistä. Muutosjohtaminen on yhteisen vision ja tulevaisuuden luomista. Se on uusien asioiden toistoa ja avaamista työntekijöille ymmärrettävään muotoon. Se on luopumista ja uuden oivaltamista, etsimistä ja löytämistä. Asioiden johtamisella on keskeinen rooli onnistumisessa. On oltava suunnitelmia ja aikatauluja, varasuunnitelma ja mieluiten varasuunnitelman varasuunnitelma. Hienojen prosessikaavioiden ja diaesitysten sijaan on kuitenkin tärkeää keskittyä muutoksen toteuttajien, toisin sanoen työntekijöiden, muutosmatkaan. Oppimani perusteella muutos koetaan useimmiten uhkana ja mitä suurimmissa määrin tunteella.

Lähdin soveltamaan oppimaani teoriaa tutkimalla Pirkanmaan Osuuskaupassa päättynyttä muutosprojektia, Osuusravintola Oksaa. Haastattelun keinoin pyrin profiloimaan käytettyjä johtamisen tyylejä ja niiden mahdollista kytköstä onnistumisissa ja kehittämisen kohteissa. Kyselyn avulla sain selkeän kokonaiskuvan työntekijöiden kokemasta muutosmatkasta. Tutkimustuloksista löytyi selkeitä yhtymäkohtia aiheesta aikaisempien tehtyihin tutkimustuloksiin sekä teoriaviitekehyksen ajatuksiin. Kävi ilmi, että keskeisimmät esimiestyön hyveet muutosjohtamisessa nojaavat muutosviestintään, työntekijöiden kuunteluun ja osallistamiseen sekä oman johtamistyylin tiedostamiseen ja soveltamiseen tilanteen mukaan. Näiden ajatusten pohjalta lähdin työstämään työkaluja esimiestyön tueksi.

Oman ammatillisen kasvun ja esimiestyön näkökulmasta teoriaviitekehys avasi minulle aivan uudenlaisen näkökulman johtamiseen ja esimiestyöhön. Case Oksan projektissa olin osa muutosta ohjaavaa tiimiä. Palatessani tutkijan roolissa takaisin viime kevään tapahtumiin opin nöyryyttä ja silmäni aukesivat ensimmäistä kertaa kunnolla. Esiin nousseet kehittämisen kohteet olivat konkreettinen palaute itselleni tekemästani esimiesharjoittelusta. Omien virheideni näkeminen prosenttilukuina tuntui aluksi pahalta, mutta samalla ymmärsin, että vain tuon arvokkaan palautteen kautta olisi mahdollista oppia tekemään asiat toisin. Syyllisten etsiminen ja sormella osoittelu oli turhaa, sillä kysymys oli kokonaisuudesta. Minun oli ymmärrettävä, että muutoksen kokeneilla työntekijöillä oli täysi oikeus tunteisiinsa, eikä niitä voida sivuuttaa. Heidän kauttaan muutoksen onnistuminen ja erityisesti yhdessä eteenpäin jatkaminen on mahdollista.

Opinnäytetyön sisältöön vaikutti keskeisesti esimieheni antama vapaus tehdä työstä minun näköiseni. Erityisesti Katja Ahosen (2014) opinnäytetyö loi inspiraatiota ja antoi ideoita oman työn toteuttamiseen. Kullannarvoisista ohjeista ja kommentteista kuuluu kiitos ohjaajalleni Satu Kylmälälle sekä kollegoilleni. Osuusravintola Oksan porukkaa haluan kiittää luottamuksesta. Ilman heidän kokemuksiaan tästä työstä puuttuisi nopean ruokailun toimintaympäristölle ominainen sielu. Suuri kiitos on myös annettava Kalevan uudelle ravintolapäällikölle hienosta keskustelusta ennen viimeisen luvun kirjoittamista. Häneltä sain sparrausta ja näkökulmaa kehittämis ehdotuksien luomiseksi ja niiden soveltamiseksi käytännössä.

Muutosjohtamisen käsikirja esimiehelle on nyt valmis. Teoriaviitekehys antaa selkeän kuvan muutoksen maailmasta ja siitä, miten muutos etenee yksilöissä vaihteittain. Johtajan saappaat ja muutosviestintä on nostettu keskeiseen asemaan, sillä juuri niiden haltuun ottaminen tai ottamatta jättäminen saattaa ratkaista muutoksen onnistumisen. Case Oksa on sukellus yhteen muutosmatkaan. Sen pohjalta pyritään ymmärtämään muutosjohtamista nopean ruokailun toimintaympäristössä. Lopuksi on luotu työkaluja esimiestyön tueksi, jotta työntekijöiden johtaminen muutoksen lupaamaan luvattuun maahan onnistuisi mahdollisimman kustannustehokkaasti, samalla positiivista ilmapiiriä ja onnistumisen kokemuksia luoden. Keskeistä on pohtia, millä keinoilla muutoksen eri vaiheissa vellovat työntekijät saadaan innostumaan ja tarttumaan muutokseen? Miten luodaan inspiraatiota ja innostusta? Olisi mielenkiintoista selvittää, onko näiden työkalujen hyödyntämisestä käytännössä hyötyä alkavassa Kalevan muutosprojektissa. Pystytäänkö niiden avulla takaamaan työntekijöille positiivinen ja tehokas muutoskokemus?

LÄHTEET

Ahonen, K. 2014. Onnistumisen avaimet Koukun Helmen muutosjohtamisprosessissa. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Arikoski, J & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. 1.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Cameron, E & Green, M. 2009. Making Sense Of Change Management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 2. painos. Lontoo: Kogan Page Limited.

Green, M. 2007. Change Management Masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management. 1. painos. Lontoo: Kogan Page Limited.

Helin, K. 2012. Miksi muutoksia vastustetaan? 26.09.2012. Blogi: Innotiimi. Luettu 29.05.2015. http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote_id=1203

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8.painos. Viro: Print Best.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 1.painos. Helsinki: WSOYpro.

Kallio, S. 2014. Muutosprosessin läpivieminen henkilöstön näkökulmasta. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotter, J-P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillman, M. Mynäprint Oy. Alkuperäinen teos 1996.

Kvist, H & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojasalo K, Moilanen T & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Porvoo: WSOYpro Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. 1. painos. Viro: Print Best.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu Muutoksessa. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

S-kanava. 2015. S-ryhmän rakenne. S-ryhmässä asiakas on omistaja. Luettu 4.6.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>

S-Pirkanmaa. 2014. Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus. Pirkanmaan Osuuskauppa. Luettu 4.6.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/s/medialle/pirkanmaan-osuus-kauppa>

Vanharanta, T. 2012. Tukea muutosjohtamiseen. Terveysala/Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK).

Volotinen, A. Ryhmäpäällikkö, POK nopea syöminen. 2015. Apuja opparin teoriaviitekehykseen. Sähköpostiviesti. anu.volotinen@sok.fi. Luettu 3.6.2015.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun ennakkotehtävä

Sivu 1 (2)

Tämän ennakkotehtävän tavoitteena on kartoittaa muutosjohtajan profiilia ja johdettavan ryhmän muutoskyvykkyyttä. Ennakkotehtävän vastaukset toimivat haastattelun pohjana. Huom! Tehtäviin ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta.

Tehtävä 1.

Kuviossa 1 (sivu 3/5) on esitelty erilaisia johtamisen tyyliä. Valitse näistä neljä itsellesi ominaisinta tyyliä.

Käytän esimiestyössäni vaihtelevasti seuraavia tyyliä:

Tehtävä 2.

Alla olevassa laatikossa on erilaisia persoonallisuuden piirteitä. Valitse näistä piirteistä neljä vahvuuksiasi kuvaavaa piirrettä. Järjestä loput piirteet tärkeysjärjestykseen niin, että ylimpänä on piirre, jota haluaisit kehittää ensimmäisenä.

kekseliäisyys ja ongelmanratkaisu	optimismi	seikkailunhalu
innostuneisuus ja energisyys	sopeutumiskyky	
itseluottamus	epävarmuuden sietokyky	

Vahvuudet:

Kehittymisen tärkeysjärjestys:

Tehtävä 3.

Kuviossa 2 (sivu 4/5) on taulukoituna itsensä johtamisen muistilista. Ympyröi taulukosta ne asiat, mitä painotit muutosprosessin aikana. Nosta jokaisesta sarakkeesta yksi asia, johon olisi pitänyt panostaa enemmän.

Oksan muutosprojektissa olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota seuraaviin asioihin:

Tehtävä 4.

Kuviossa 3 (sivu 5/5) on taulukoituna ryhmän muodostumisen vaihteita ja niille tyypillistä käyttäytymistä muutoksessa. Mitkä kaikki ryhmien vaiheet heijastuivat Oksan muutosprojektin aikana? Valitse yksi tai useampi.

Havaitsin seuraavat ryhmän vaiheet Oksan muutosprojektin aikana:

Haastattelun runko

Haastattelun tavoitteena on selvittää muutosjohtajan profiilia, Oksan muutosprosessissa käytettyjä työkaluja ja Oksan projektin onnistumisia sekä mahdollisia kehittämiskohteita muutosjohtajan näkökulmasta.

Muutoksen taustatiedot

- Millainen on oma muutostaustasi? Oliko tämä ensimmäinen muutosprojekti, jonka veit itsenäisesti läpi?
- Tutustuitko muutosjohtamiseen (teokset, tutkimukset) ilmiönä ennen muutosprosessin käynnistymistä?
- Millainen oli muutosprojektin ohjaava tiimi? Saitko itse vaikuttaa tiimin muodostamiseen? Oliko tiimi mielestäsi toimiva?

Muutokseen valmistautuminen

- Oliko Oksan muutosprojektille asetettu mittareita onnistumisien seuraamiseksi? (lyhyen aikavälin tavoitteita, vastuualueet, muutosroolit)
- Saitko muutoksen alkuvaiheessa riittävästi materiaalia muutosvision viestimiseksi ja yhteisen näkemyksen luomiseksi?
- Kartoitettiinko henkilökunnan muutoskyvykkyyttä projektin alkuvaiheessa?

(muutosvastarinta, perehdytyksen tarpeet jne.)

- Tiedostiko henkilökunta muutostarpeen?
- Oliko sinulla riittävästi työkaluja muutoksen käynnistämiseksi?

Muutosjohtajan profiili (Ennakkotehtävät ja niiden analysointi)

- Tiedostitko valitsemasi johtamisen tyyliä muutosta johtaessasi? Millaista haittaa tai hyötyä näistä piirteistä oli muutoksen johtamisen vaiheissa?
- Millä tavalla listaamasi kehittämiskohteet heijastuivat muutosjohtamiseen?
- Millä tavoilla ryhmien eri muutosvaiheet heijastuivat muutoksen eteenpäin viemisessä? Millä tavoilla ryhmän muodostumista johdettiin?
- Millaisena koit ajan ja sen hallinnan muutoksen aikana?
- Millaisia työkaluja hyödynsit ajan hallitsemiseksi ja tehtävien priorisoinniseksi tai delegointiin?
- Kuinka paljon olit fyysisesti läsnä työntekijöiden keskuudessa muutosprojektin aikana?

Muutosjohtaminen (muutosvastarinta, muutosviestintä, osallistaminen)

- **Millaista muutosvastarintaa kohtasit? Mitä keinoja käytit sen purkamiseen?**
- **Asetettiinko muutosviestinnälle tavoitteita? Tehtiinkö viestinnälle oma suunnitelma?**
- **Millä tavoilla muutoksesta viestittiin? Mitä viestinnän kanavia käytettiin? Oliko tiedotus mielestäsi riittävää?**
- **Miten työntekijät osallistuivat muutoksen suunnitteluun tai toteuttamiseen?**

Muutoksen jälkipyykki

- **Mitkä asiat onnistuivat Kangasalan muutosprojektissa?**
- **Mitä asioita tekisit toisin?**
- **Mitkä tekijät tulee mielestäsi ottaa huomioon esimiestyössä silloin, kun johdetaan läpi suurta muutosta?**

18.6.2015

J. Heikkonen

Tampereen ammattikorkeakoulu

OSUUSRAVINTOLA OKSAN MUUTOSPROJEKTI

Tämä kysely liittyy osana ammattikorkeakoulututkintoni opinnäytetyöhön, joka käsittelee muutosjohtamista.

Työn tavoitteena on kehittää ohjeistusta muutosjohtamisesta esimiehille.

Osallistumisesi kyselyyn tuottaa arvokasta tietoa Osuusravintola Oksan muutosprojektista.

Kyselyyn osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista.

Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään niin, etteivät yksittäisen vastaajan näkemykset ole tunnistettavissa.

Kyselyn täyttäminen vie noin. 5-10 minuuttia.

Kiittäen,

Janika Heikkonen, restonomiopiskelija (TAMK)

janika.heikkonen@biz.tamk.fi

Missä työskentelit ennen Oksan avajaisia?

- ☐ Vanha ravintolamaailma (Presso/Hesburger)
- ☐ Oma keittiö
- ☐ Tulin uutena työntekijänä Osuusravintola Oksaan

Ohje:

Rastita jokaisen väittämän kohdalta omaa muutoskokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

6= täysin samaa mieltä
5= lähes samaa mieltä
4= osittain samaa mieltä
3= osittain eri mieltä
2= joihinkin eri mieltä
1 = täysin eri mieltä

MUUTOSVALMIUS	6	5	4	3	2	1
Olen kokenut aikaisemmin isoja yrityksen sisäisiä muutoksia.						
Sopeudun nopeasti erilaisiin muutoksiin.						
Sain riittävästi tietoa siitä, mikä muuttuu ja miksi on muututtava.						
Minulle selvennettiin hyvin, mitä muutos tulisi merkitsemään oman työnkuvani näkökulmasta.						
Minun oli helppo innostua muutoksesta.						
Minulle oli selkeää, keitä Osuuskaupan toimijoita kuului muutoksen toteuttavaan tiimiin ja mitkä heidän vastualueensa olivat.						
Koen, että sain tuoda mielipiteeni julki muutoksesta kerrottaessa.						
Oma suhtautumiseni tulevaan muutokseen oli positiivinen ja innostunut.						
Muut työntekijät suhtautuivat tulevaan muutokseen positiivisesti ja innostuneesti.						
Työkavereiden asenne vaikutti omaan asenteeseeni.						
Esimiesten asenne vaikutti omaan asenteeseeni.						
Muutosprojektin tavoitteet olivat realistiset ja helposti saavutettavat.						
Prisma Kangaslalan muutosprojekti oli tarpeellinen.						

AIKATAULU JA VASTUUALUEET	6	5	4	3	2	1
Muutostyön toteutus ja aikataulu selvitetiin minulle hyvin.						
Oma roolini muutoksessa oli minulle selkeä.						
Koen, että osaamiseni ja ammattitaitoni huomioitiin hyvin uuden ravintolan toimintoja suunniteltaessa.						
Sain riittävästi vastuuta muutoksen eri vaiheissa.						
Muutoksen aikataulu oli hyvin suunniteltu.						
Työntekijöiden jaksamiseen kiinnitettiin riittävästi huomiota.						
Työntekijöiden määrä suhteessa muutoksen vaatimiin toimenpiteisiin oli riittävä.						
ESIMIESTYÖ	6	5	4	3	2	1
Ravintolapäällikkö ja ylin johto olivat riittävästi läsnä muutoksen eri vaiheissa.						
Työntekijöiden ryhmäytymiseen käytettiin riittävästi aikaa.						
Tunteeni ja mielipiteeni huomioitiin hyvin.						
Perehdytys onnistui hyvin.						
Uusien asioiden perehdytykseen varattiin riittävästi aikaa, yksilölliset tarpeet huomioiden.						
Esimiesten omalla esimerkillä oli keskeinen vaikutus omaan toimintaani.						
VIESTINTÄ JA TYÖILMAPIIRI	6	5	4	3	2	1
Ravintolapäällikkö oli helposti tavoitettavissa.						
Ravintolapäällikkö oli helposti lähestyttävissä.						
Sain riittävästi palautetta omasta toiminnastani.						
Sain antaa palautetta ravintolapäällikön ja muutostöihin toiminnasta.						
Tiedottamisessa käytettiin riittävästi erilaisia kanavia.						
Tiedotus oli riittävää. Tieto eteni tehokkaasti ja nopeasti.						
Sain nopeasti vastauksen mieltäni askarruttaviin asioihin.						
Yhteiset pelisäännöt käytiin selkeästi läpi. Tiesin miten toimia.						
Työntekijät saivat vaikuttaa yhteisiin pelisääntöihin.						
Ilmapiiri oli hyvä ja sen ylläpitämiseen panostettiin.						
MUUTOKSEN JÄLKEEN	6	5	4	3	2	1
Muutoksen alussa luvutut asiat toteutuivat kiittävästi.						
Onnistumisen hetkiä juhlittiin ja onnistujat palkittiin.						
Alussa asetetut tavoitteet saavutettiin.						
Muutosprojekti onnistui kokonaisuudessaan hyvin.						
Muutos oli positiivinen kokemus.						

JÄLKIPYYKKI

Kouluarvosanaksi (asteikolla 4-10) antaisin

koko muutostiimin toiminnalle

ravintolapäällikön toiminnalle

vuoropäälliköiden toiminnalle

Projektin päätyttyä suhtaudun tulevaisuuteen

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Luottavaisesti ja positiivisesti.

Hieman epäillen, mutta positiivisesti.

Epävarmasti, asiat eivät toimi riittävän hyvin.

Negatiivisesti. Ennen oli kaikki paremmin.

AVOIMET KYSYMYKSET:

Missä asioissa muutosprojektissa onnistuttiin hyvin? (Mainitse 1-2 hyvää kokemusta)

Mitä olisi pitänyt ottaa huomioon, jotta muutos olisi onnistunut paremmin? (Mainitse 1-2 tärkeää epäkohtaa)

Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti.

Tulosten yhteenveto toimitetaan yksikön ravintolapäällikölle ja ryhmäpäällikölle.

Tulosten pohjalta pyritään muodostamaan kehittämissuhteita ja työkaluja esimiestyön tueksi.

Kiitos vastauksestasi!